

ETÄJOHTAMINEN UUDISTUMISESSA

Case: KELA

TEKIJÄ/T: Erik Ollikainen
Juuso Viskari

| | | | |
|---|------------|--------------------|----|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | | | |
| Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | | | |
| Työn tekijä(t) Erik Ollikainen & Juuso Viskari | | | |
| Työn nimi Etäjohtaminen Uudistumisessa | | | |
| Päiväys | 22.11.2017 | Sivumäärä/Liitteet | 65 |
| Ohjaaja(t) Ilkka Virolainen | | | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) KELA | | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on etäjohtaminen uudistumisessa. Opinnäytetyön toimeksiantajan on Kansaneläkelaitos, eli Kela. Työssä selvitämme etäjohtamisen eri muotoja ja käytäntöjä. Työn viitekehys rakentuu aiemman teorian pohjalta, jonka perusteella rakensimme oman tutkimusrungon. Etäjohtaminen ja etätyöskentely ovat nykypäivänä yleistynyt työskentelymuoto, johon työnantajat joutuvat tulevaisuudessa panostamaan ja perehtymään. Suomessa toimii Kelan lisäksi muutamia suurempia yrityksiä, jotka jo käyttävät tai ovat ottamassa käyttöön erilaisia etätyön muotoja. Lisäksi etätyöskentely voi olla kannattavaa pienemmissäkin yrityksissä.</p> <p>Opinnäytetyömme tarkoituksena on kerätä ja tuottaa tietoa toimeksiantajallemme etäjohtamisesta erityisesti työntekijän näkökulmasta. Tarkentavan aiheen eli uudistumisen valitsimme toimeksiantajan tarpeiden pohjalta. Työmme tavoitteena on saada tuotettua Kelalle kehitysehdotuksia ja raportti tämän hetken etäjohtamisen onnistumisista. Lisäksi tavoitteena on tuottaa mahdollisesti uutta tietoa melko uudesta aiheesta.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimuksellinen työ, joka sisältää johdannon, teoreettisen viitekehyksen aiheeseen, tutkimuksen, tutkimustulokset, sekä niiden pohjalta laaditut analyysit ja yhteenvedon. Opinnäytetyömme on toteutettu itse rakensettulla sähköisellä kyselyllä. Tutkimusmenetelminä käytimme, sekä määrällisiä ja laadullisia kysymyksiä. Aineistonkeruu tapahtui Kelan työntekijöiltä ja kahdesta eri tiimistä, eli sairauspäiväraha- ja työttömyysturvatiimistä. Kysely toteutettiin Kelan Itäisestä vakuutuspiiristä. Kyselyyn osallistui sekä kotietätyötä, kuin myös niin sanottua Kela-etätyötä tekeviä työntekijöitä.</p> <p>Kysely toteutettiin heinäkuussa 2017. Kyselylomake sisälsi itsessään neljä erilaista teemaa, jotka pohjautuvat etäjohtamisen kulmakiviin. Teemojen kysymysten lisäksi selvitimme vastaajien perustietoja. Kysely lähetettiin kaikkiaan yli neljälle kymmenelle työntekijälle ja vastauksia saimme lopulta kymmenen määräaikaan mennessä. Analysoimme kaikki vastaukset teemoittelemalla ja tyypittelemällä useammin esiin tulleet asiat. Analyysien pohjalta koostimme toimeksiantajalle raportin onnistumisista ja kehityskohteista, sekä yhteenvedon jossa esittelimme vastausten pohjalta tehtyjä kehitysehdotuksia. Lopuksi pohdimme myös työmme onnistumisia ja siihen liittyviä asioita.</p> | | | |
| Avainsanat Etäjohtaminen, Uudistuminen | | | |

| | | | |
|--|------------|------------------|----|
| Field of Study Social Sciences, Business and Administration | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Business Administration | | | |
| Author(s) Erik Ollikainen & Juuso Viskari | | | |
| Title of Thesis E-management and remote leadership in organizational renewal | | | |
| Date | 22.11.2017 | Pages/Appendices | 65 |
| Supervisor(s) Ilkka Virolainen | | | |
| Client Organisation /Partners KELA | | | |
| <p>Abstract</p> <p>The subject of our thesis is e-management in organizational renewal. Our client for this thesis is the Finnish social insurance institution, Kela. This research examines the different types and practices of e-management. The study is based on current theoretical information on which we construct the frame of reference. The amount of e-management and remote work is growing to a more general way of working and in the future employers should invest in and orientate towards it. In Finland there are a few larger organizations including Kela, which are already using or investing in this form of work. Remote work could also be beneficial in smaller businesses.</p> <p>The purpose of this thesis is to gather and produce information of e-management and remote leadership to our client, especially from the employee's point of view. Our specifying subject, renewal, is based on our clients needs. Our goal for this work is to produce development proposals and a report of the current situation of our client's e-management. Our secondary objective is to produce new information about this quite new subject.</p> <p>This thesis is a research project. Our work includes the introduction, the theoretical frame of reference, the research, the findings of the research and the analysis and conclusion based on the findings. A survey was conducted to carry out the empirical part of the research. The research methods used in this thesis were both quantitative and qualitative. The collection of data was from the employees of Kela including two different teams. The respondents were from the Eastern insurance district and included both remote workers and Kela's own type of remote workers.</p> <p>The query was executed in July 2017. The questionnaire included four different themes based on the cornerstones of e-management. In addition the questionnaire clarified some basic information of the respondents. The research questionnaire was sent to over forty employees and by the deadline we got ten answers back. We analyzed all answers by themes and types of answers. We also used only the themes mentioned more than once. Based on our analysis we compiled a report of successes and in contrast themes to be further developed by our client. We also outlined a conclusion where we presented our own development proposals. In the end we evaluated the success of the thesis project and the various aspects linked to it.</p> | | | |
| <p>Keywords E-Management, Renewal</p> | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | TEOREETTINEN VIITEKEHYS..... | 7 |
| 2.1 | Etäjohtaminen | 7 |
| 2.1.1 | Millaista työtä voidaan etäjohtaa? | 7 |
| 2.1.2 | Etäjohtamisen kulmakivet..... | 8 |
| 2.1.3 | Etäjohtamisen yleisimmät haasteet | 11 |
| 2.1.4 | Etätyön eri muodot Kelassa | 13 |
| 2.1.5 | Etäjohtaminen käytännössä | 14 |
| 2.2 | Uudistuminen | 15 |
| 2.2.1 | Miksi organisaation pitää uudistua? | 15 |
| 2.2.2 | Miten voi uudistua?..... | 16 |
| 2.2.3 | Uudistumisen hyödyt | 17 |
| 2.3 | Aikaisemmat tutkimukset..... | 18 |
| 3 | TUTKIMUS ETÄJOHTAMISESTA UUDISTUMISESSA KELASSA..... | 20 |
| 3.1 | Perustietoa Kelasta..... | 20 |
| 3.2 | Tutkimusmenetelmät..... | 21 |
| 3.3 | Tiedonkeruu | 22 |
| 3.4 | Tutkimusanalyysi | 22 |
| 4 | TUTKIMUSTULOKSET | 23 |
| 4.1 | Taustatiedot | 23 |
| 4.2 | Vuorovaikutus esimiehen kanssa | 25 |
| 4.3 | Etäjohtaminen | 29 |
| 4.4 | Esimies-alaissuhde | 32 |
| 4.5 | Uudistuminen | 36 |
| 5 | ANALYYSI | 44 |
| 5.1 | Monivalintakysymykset | 44 |
| 5.1.1 | Vuorovaikutus esimiehen kanssa..... | 44 |
| 5.1.2 | Johtaminen..... | 44 |
| 5.1.3 | Esimies-alaissuhde / tiimiytyminen | 44 |
| 5.1.4 | Uudistuminen ja toiminnan kehittäminen | 45 |
| 5.2 | Avoimet kysymykset..... | 46 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2.1 | Vuorovaikutus esimiehen kanssa..... | 46 |
| 5.2.2 | Etäjohtaminen..... | 48 |
| 5.2.3 | Esimies-alaisuhde..... | 49 |
| 5.2.4 | Uudistuminen ja toiminnan kehittäminen | 51 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET & YHTEENVETO..... | 56 |
| 6.1 | Onnistumiset | 56 |
| 6.2 | Kehityskohteet..... | 56 |
| 6.3 | Yhteenveto & kehitysehdotukset..... | 58 |
| 7 | OPINNÄYTETYÖN POHDINTA..... | 60 |
| 7.1 | Onnistuminen ja mitä tekisimme toisin | 60 |
| 7.2 | Luotettavuus | 60 |
| 7.3 | Eettisyys | 61 |
| 7.4 | Mahdolliset jatkotutkimuskohteet..... | 62 |
| 7.5 | Vastaajien antama palaute..... | 63 |
| | LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT | 64 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on etäjohtaminen uudistumisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimeksiantajamme työntekijöiden kohtaamia haasteita, ongelmia ja onnistumisia, joita hän työssään kohtaa. Tutkimuskysymyksemme tässä työssä on mitä ongelmia työntekijä kohtaa etäjohtamisessa. Avustavia kysymyksiä, joihin etsimme vastauksia ovat, *haasteet ja ongelmat erityisesti uudistumisen näkökulmasta ja miten ongelmia ja haasteita voitaisiin ratkaista*. Vastausten pohjalta laadimme kehitysehdotuksia, joilla toimeksiantaja voisi kehittää omaa toimintaansa. Työn aihe on ajankohtainen, koska etätyöskentely ja hajautettu työ ovat yleistymässä ja tulevaisuudessa monen suuren yrityksen toimintamallit perustuvat näihin. Lisäksi aihetta ei ole vielä paljoa tutkittu, joten saimme mahdollisuuden perehtyä mahdollisiin tulevaisuuden toimintatapoihin.

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa toimeksiantajallemme sen tarvitsemaa tietoa, jonka avulla he voivat kehittää omaa toimintaansa etäjohtamisessa. Aihe rajautui toimeksiantajien aiempien tutkimustulosten pohjalta, joissa oli noussut esiin ongelmia erityisesti uudistumisessa ja tätä kautta päädyimme lähestymään aihetta juuri tästä näkökulmasta. Tutkimuksessa on huomioitu perinteisempi etätyö, kuin myös Kelan käyttämä niin sanottu *Kela-etätyö*, jossa työntekijä on kirjoilla esimerkiksi Kuopion toimipisteessä, mutta halutessaan voi työskennellä tilanteesta riippuen myös esimerkiksi Siilinjärven toimipisteessä.

Tutkimuksen kyselylomake on rakennettu pitkälti etäjohtamisen kulmakivien (Vilkman 2016, 25–41) mukaan. Tutkimus on jaoteltu neljään erilaiseen teemaan, jotka ovat; *vuorovaikutus esimiehen kanssa, johtaminen, esimies-alaissuhde ja uudistuminen*. Tutkimusta suunniteltiin yhteistyössä Kelan oman tutkimusryhmän kanssa. Kysymykset ovat alun perin meidän ideoimia, mutta ne piti hyväksyttää vielä erikseen tutkimusryhmällä, jotta niille saatiin oikea kieliasu, eivätkä kysymykset olleet liian pitkiä vastattavia ja muutenkin korrekkeja. Kyselylomakkeella oli yhteensä 18 kysymystä, joista 13 oli monivalintakysymyksiä ja 5 avoimia kysymyksiä, joiden pohjalta analysoimme tutkimuskysymyksiä.

Analysointi toteutettiin *teemoittelemalla ja tyypittelemällä*, joissa poimimme vastauksissa useammin, kuin kerran ilmenneitä asioita. Lisäksi monivalinta- ja avoimet kysymykset analysoitiin erikseen, mutta teimme niiden pohjalta yhteisen koonnin. Lisäksi erottelimme ja ristiintaulukoimme analysointivaiheessa kahden eri tiimin vastaukset, joilla pyrimme myös tuomaan esille tiimikohtaisia eroja. Viimeisessä osiossa pohdimme vielä, opinnäytetyötämme ja siihen liittyviä tekijöitä sekä mitä olisi voinut tehdä toisin tai millaisia jatkotutkimuskohteita työn tiimoilta voisi tehdä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYKYS

2.1 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan johtamista sellaisessa tilanteessa tai organisaatiossa, jossa työntekijät ja alaiset työskentelevät eri paikassa kuin esimies. Etäjohtaja ei välttämättä siis näe alaistaan lainkaan toimistolla ja perinteiset face-to-face kohtaamiset voivat jäädä jopa yhteen tai kahteen kertaan vuodessa. Etäjohtamisessa esimiehen toiminnassa korostuu erityisesti neljä teemaa: läsnäolo, kommunikointi, ennakoitavuus ja yhteistyökyky. Lisäksi toimiva viestintä ja erilaisten viestintäkanavien käyttö ovat tärkeää toimivassa johtamisessa. (Surakka ja Laine 2011, 194-195) Etäjohtaminen on pääosin ihmisten johtamista.

Etäjohtaminen ei ole kuitenkaan mikään uusi johtamismalli tai trendi, vaan se on ollut jo pidempään monessa organisaatiossa käytössä oleva käytäntö. Nykyään on jo arkipäivää monessa suomalaisessa yrityksessä, että esimerkiksi globaalisti toimivissa yrityksissä työntekijät istuvat eri paikoissa, jopa ympäri maailmaa, jolloin kasvokkain tapaaminen vaikeutuu jo ihan käytännön syistä. (Vilkman 2016, 10-12, 15)

2.1.1 Millaista työtä voidaan etäjohtaa?

Etäjohtamisesta voidaan puhua monen erilaisen toimintatavan kohdalla eikä se rajoitu esimerkiksi pelkästään virtuaaliseen työhön. Vilkman (2016, 13-14) esittelee useita usein väljästi käytettyjä termejä, jotka voidaan katsoa kuuluvan etäjohtamisen pariin.

Etätyö on ehkä perinteisin ja käytetyin termi. Sillä tarkoitetaan perinteistä ansiotyötä, joka tapahtuu varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi omasta kotoaan käsin. Etätyö voi olla jokapäiväistä tai rajoitettu esimerkiksi tietyille päville viikosta. Etätyö on usein työjärjestelyidenkin kannalta vapaampaa ja se rakentuu pitkälti tietotekniikan ja tietokoneella työskentelyn ympärille, mutta se voidaan myös rajoittaa tapahtuvaksi esimerkiksi toimiston aukiolon mukaan.

Toinen aiheeseen liittyvä termi on hajautettu työ, joka on laajempi käsite kuin edellä mainittu etätyö. Hajautettu työ tapahtuu lähes kokonaan tieto- ja viestintätekniikan avulla ja sitä kutsutaankin usein myös virtuaalityöksi ja tiimejä virtuaalitiimeiksi. Hajautetussa työssä työntekijät voivat työskennellä kaikki eri paikoissa tai toimipisteissä sekä myös osittain samoissa toimipisteissä. Hajautetussa työssä työtä tehdään monesti myös etätyönä kuitenkin siten, että kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. Virtuaalisen työn suurimmaksi haasteeksi on koettu toimivan ja yhteisöllisen tiimin rakentaminen ja sen, miten siitä saa luotua yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa toimivan kokonaisuuden.

Hajautettua työtä modernimpi ja vapaampi työskentelytapa on niin sanottu ajasta ja paikasta riippumaton työskentely, jossa alaiset saavat vielä enemmän vapauksia työjärjestelyihinsä. Työajat voidaan sopia kunkin työntekijän oman elämäntavan ja rytmin mukaan, kuitenkin sillä varauksella, että

kaikkea työtä ei voida tehdä silloin kun alainen itse haluaa. Tästä syystä ajasta ja paikasta riippumattonta työtä kutsutaan myös joustavaksi työksi tai läsnätyöksi. Vaikka työntekeä onkin vapaampaa, niin esimiehen on vaadittava myös tuloksia ja töiden on tultava tehdyiksi.

Viimeinen termi on liikkuva työ, joka saatetaan sekoittaa osittain myös etätyöhön. Liikkuva työ on nimensä mukaisesti sellaista, jossa työntekijä joutuu esimerkiksi työnkuvansa takia reissaamaan paljon ja ei sen takia pysty työskentelemään päivittäin toimistolla. Tällaisia työntekijöitä voivat olla esimerkiksi myyntihenkilöt, poliisit tai huoltomiehet. Myös liikkuvaan työhön kuuluu olennaisena osana tieto- ja viestintäteknologian kuten älypuhelimien käyttö ja se onkin johtanut siihen, että liikkuvaa työtä kutsutaan usein myös mobiilityöksi tai monipaikkaiseksi työksi.

2.1.2 Etäjohtamisen kulmakivet

Tässä kappaleessa käydään läpi etäjohtamisen kulmakivet (Kuva 1.), jotka ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Vilkman 2016, 25)



Kuva 1. Etäjohtamisen kulmakivet

Luottamus on Vilkmanin (2016, 26-28) mukaan etä- ja virtuaalityöskentelyn suurin haaste, koska tällöin esimies menettää osan kontrollistaan eikä pysty valvomaan alaistaan ja hänen työskentelyään niin hyvin kuin esimerkiksi samassa toimipaikassa työskennellessä pystyisi. Luottamuksen rakentaminen esimiehen ja työntekijän välillä onkin äärimmäisen tärkeää ja luottamuksen on oltava molempinpuolista, jotta etätyöskentely toimii tarkoituksenmukaisesti. Tässä korostuukin avoin ja runsas kommunikointi koko tiimin kesken. Lisäksi molempinpuolinen luottamus kasvattaa koko ajan lisää luottamusta, kun työntekijät haluavat olla saamansa luottamuksen arvoisia ja saa työntekijät kokemaan työn tuloksen merkittävämpänä, kuin siihen käytetyn työajan. Luottamus onkin tärkeä etäjohtamisen kulmakivi, koska sen avulla työtä tehdään todennäköisesti tehokkaammin ja paremalla sitoutumisella, jolloin myös työn laatu paranee.

Molemminpuolinen arvostus on edellytys toimivalle yhteistyölle. Arvostus koetaan usein ajatuksena itsestäänselvyytenä, mutta etenkin etäjohtamisessa olisi suotavaa tarkastella asiaa syvällisemmin esimerkiksi, miten arvostus ilmenee esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa, kuinka arvostus koetaan tai kuinka alaisen kokemaa arvostusta voisi parantaa esimiehen näkökulmasta. Luottamuksen tavoin myös arvostus voi lisätä työntekijän motivaatiota ja parantaa työsuoritusta. Vilkmán (2016, 32-33) esittää muutaman keinon, joilla molemminpuolista arvostusta voi esittää. Nämä keinot ovat hyvin yksinkertaisia ja pieniä asioita arjen tekemisessä, mutta niiden merkitys arvostuksen kannalta on suuri.

- ➔ Tervehtimällä työkavereita, kysymällä kuulumisia
- ➔ Hymyllä, ystävällisyydellä, empatialla
- ➔ Kysymällä mielipidettä, kuuntelemalla ja huomioimalla ajatuksia ja ideoita ilman suoraa arvostelua
- ➔ Kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti
- ➔ Antamalla rehellistä palautetta ja kiittämällä hyvin tehdystä työstä
- ➔ Neuvomalla, auttamalla ja jakamalla omaa osaamistaan

Avoimuus terminä koetaan kuluneena, mutta harvoin sen merkitystä käsitteenä tutkitaan syvällisemmin. Avoimuus on yksi etäjohtamisen kulmakivi (Kuva 1.), koska se määrittää vuorovaikutuksen laatua. Mikäli vuorovaikutus ei ole riittävän avointa siitä kärsii sekä yhteisöllisyys, että ihmisten sitoutuminen organisaatioon. Avoimuus on myös ratkaisevin tekijä luottamuksen ja arvostuksen rakentumisessa. Avoimuuden puute vuorovaikutuksessa korostuu etenkin työskennellessä monipaikkaisesti, koska päivittäistä kommunikaatiota ei välttämättä ole. Vuorovaikutus mielletään yleensä pelkästään tiedottamiseksi ja viestinnäksi, vaikka todellisuudessa se on paljon laajempi käsite. Siinä on kyse kahden tai useamman ihmisen välisestä suhteesta ja toiminnasta, joka perustuu tiedon ja ajatusten vaihtoon, kokemusten ja tunteiden jakamiseen ja näiden pohjalta voidaan rakentaa yhteisiä merkityksiä. (Vilkmán 2016, 40) Etäjohtamisen näkökulmasta haasteena voidaan nähdä se, ettei toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen ole yksinkertaista, koska työskennellään monipaikkaisesti eikä tavallisia jokapäiväisiä kohtaamisia välttämättä synny. Toimivan ja avoimen vuorovaikutussuhteen rakentaminen voi olla haasteellista esimerkiksi videopuheluiden kautta, koska toinen osapuoli voi kokea tilanteen epämukavaksi eikä täten käyttäydy normaalisti. Seuraavissa kuvissa (Kuva 2. & Kuva 3.) on esitelty avoimuuden merkitystä työyhteisön toiminnassa.



Kuva 2. Avoimuuden puute vuorovaikutuksessa

Yllä oleva kuva (Kuva 2.) esittää avoimuuden puutteen vaikutukset työyhteisössä. Jos keskinäinen viestintä ja vuorovaikutus eivät ole avointa, niin tämä johtaa siihen, että päivittäinen työnteko hankaloituu esimerkiksi puutteellisten tai virheellisten ohjeiden takia. Tämä johtaa suoraan siihen, että työntekijöiden työn laatu ja lopputulokset heikkenevät. Kun työn laatu heikkenee, niin onnistumisen kokemuksia ei saavuteta työyhteisössä ja tämän seuraus on se, että motivaatio työtä kohtaan kärsii.



Kuva 3 Avoimen vuorovaikutuksen merkitys

Yllä oleva kuva (Kuva 3.) esittää avoimen vuorovaikutuksen vaikutuksia työyhteisöön. Tämä olisi myös yrityksille tavoitetilä. Avoin vuorovaikutus johtaa siihen, että tieto liikkuu ja luottamus työyhteisössä kasvaa. Kun organisaatiossa on hyvä keskinäinen luottamus, niin se heijastuu suoraan työn laatuun, joka paranee. Työn laadun ja lopputulosten ollessa hyvällä tasolla, niin tästä syntyy onnistumisen kokemuksia, joka kasvattaa työyhteisön motivaatioita ja halua päästä ja jopa ylittää tavoitteita.

Toimivat pelisäännöt ovat määritelty yleisluontoisesti laissa työntekijän ja työnantajan oikeuksina ja velvollisuuksina työsuhteessa. Näiden lisäksi lainsäädännössä on määritelty yleisellä tasolla ohjeita käyttäytymisestä työpaikalla. Työpaikalla on yleensä oma käytäntö määrittää tarkemmat säännöt asiallisiin ja ammattimaisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin. Tämä voidaan tehdä kirjallisesti ja sopia suullisesti vastaamaan työn todellisia tavoitteita. Olemassa olevat työyhteisön pelisäännöt parantavat mahdollisuuksia puuttua epäkohtiin työpaikalla, sekä ne auttavat ongelmien selvittämisessä ja ratkaisussa. Yhteisesti määritelty toimivat pelisäännöt voivat edistää työntekijöiden tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Toimivat pelisäännöt voivat näkyä työyhteisössä arkisina asioina, kuten arvostuksena esimiestä ja muita työntekijöitä kohtaan. Arvostus voi kohdistua muiden työntekijöiden työhön tai heihin henkilöinä itsessään esimerkiksi ystävällisenä ja kohteliaana käyttäytymisenä.

Työntekijä voi itse myös olla mukana pelisääntöjen laatimisessa oman työnsä ja työyhteisön kehittämisen merkeissä. (Sykettä työhön 2010.)

Nykypäivän organisaatioissa työskennellään paljon tiimeissä ja ryhmissä, joissa osaaminen yhdistetään. Tällöin yhteisöllisyyden merkitys työpaikalla kasvaa, koska se luo pohjan hyvälle ja toimivalle yhteistyölle, tekemisen kulttuurille ja koko työyhteisön yhteishengelle. Yhteisöllisyys on tärkeää, koska jokainen ihminen haluaa kuulua joukkoon ja olla osa arvostamaansa ryhmää. Mitä paremmin tiimin jäsenet tulevat toimeen keskenään, sen paremmat mahdollisuudet yhteistyön onnistumisella on. (Vilkman 2016, 41) Etätyössä tai hajautetussa työssä täytyy huomioida yhteisöllisyys entistä tarkemmin, koska jokapäiväiset kohtaamiset työntekijöiden välillä saattaa puuttua kokonaan. Tämä johtaa siihen, että yhteisöllisyys ja yhteishenki on vaikeampi luoda ja niitä on vaikeampi ylläpitää ja seurata. Esimiehen kannalta yhteisöllisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä korostuu yhteydenpidon määrä ja laatu. Tällöin tulee miettiä esimerkiksi videoneuvottelujen pitämistä säännöllisesti tai tarpeen mukaan sekä sitä onko mahdollista tai kannattavaa järjestää fyysisiä tapaamisia, johon kaikki tiimin jäsenet pääsevät paikalle. Pelkästään tietokoneiden kautta tapahtuva kommunikointi ja vuorovaikutus saattavat johtaa siihen, että tiimin jäsenten on helpompi eristäytyä ja käyttäytyä välinpitämättömästi tiimiä ja työtä kohtaan. (Vilkman 2016, 42)

2.1.3 Etäjohtamisen yleisimmät haasteet

Etäjohtaminen perustuu samoihin elementteihin ja kulmakiviin, kuin perinteisempi lähijohtaminen. Suurin ero on kuitenkin luonnollisesti se, että työntekijät työskentelevät ainakin osittain eri paikoissa esimerkiksi kotoa käsin, jolloin esimiehen ei ole mahdollista tavata tiimin jäseniään kasvotusten. On tutkittu, että etäjohtaminen ei ole lähijohtamista hankalampaa, mutta molemmissa tavoissa korostuu erilaiset asiat. Tämä luo erilaisia haasteita, jotka esimiehen tulee huomioida suunnitellessaan ja johtaessaan omaa tiimiään. (Surakka & Laine 194–195)

Etäjohtamisen yhtenä haasteena voidaan nähdä luottamus ja sen rakentaminen. Esimerkiksi Pasi Pyöriän mukaan esimiesten omat asenteet ovat iso tekijä, joka estää organisaation muutosta. Etänä työskennellessä työntekijöiden oma valta ja vastuu kasvavat ja esimies joutuu luopumaan omasta kontrollistaan. Pyöriä toteaaakin, että yksi asia on yritysmaailmassa pysyvää: esimiesten haluttomuus luopua omasta vallastaan. (Pyöriä, 2011) Pyöriä nostaa luottamuksen roolin tärkeäksi tekijäksi ja toteaa, että etäjohtamisessa tulisi keskittyä työaikojen ja –tapojen vahtimisen sijaan enemmän lopputulokseen ja työntekijän työskentelyn laatuun. Luottamuksen rakentumiseen auttaa yrityksen sisäisesti rakentamat pelisäännöt ja ohjeet, joiden puitteissa toimitaan ja joihin sekä esimies, että työntekijä pystyvät sitoutumaan. Sääntöjen lisäksi avoin ja toimiva vuorovaikutus parantaa luottamusta, koska työntekijä saa tarvitsemaansa tukea esimieheltä ja esimies pystyy seuraamaan työn edistymistä.

Yksi etäjohtamisen haasteista on Surakan ja Laineen (2011, 197–198) mukaan läsnäolo ja siihen liittyvät vaikeudet työskennellessä etänä. Yhteydenpito hankaloituu, koska asiat on hoidettava esimerkiksi tietokoneiden tai puhelinten välityksellä, jolloin alaisen voi olla hankalampi kertoa omista haas-

teistaan tai ongelmistaan, joita hän työssään kohtaa. Esimiehen tuleekin aktiivisesti varmistaa ja huolehtia siitä, etteivät omat tiimin jäsenet koe yhteydenottoa liian työlääksi tai haastavaksi ja että he pystyvät olemaan avoimia ja saavat asiansa ja mahdolliset huolensa hoidettua. Hyviä keinoja esimiehelle tavoitettavuuden parantamiseksi voivat olla esimerkiksi sovitut ajat, jolloin hänelle voi soittaa tai jolloin hän on esimerkiksi Skype-yhteyden päässä. Lisäksi fyysiset tapaamiset ovat parempia, joten mahdollisuuksien mukaan esimies voisi pitää esimerkiksi viikkopalaverin, jossa koko tiimi on kasassa ja jossa voidaan käydä edistymistä ja työskentelyä läpi.

Luottamuksen lisäksi Ulla Vilkmán nostaa omassa LinkedIn-artikkelissaan esille alla olevia etäjohtamisen haasteita, jotka hän on kerännyt keskustelujen ja keräämänsä aineiston pohjalta. (Vilkmán, 2015) Hän jatkaa aiheesta laajemmin kirjassaan (Vilkmán 2016, 45-56).

Kun työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja tiimi työskentelee hajallaan voi yritykseen ja sen kulttuuriin sitouttaminen olla hankalaa. Ulla Vilkmánin mukaan (Vilkmán 2016, 50-51) sitouttaminen organisaatioon on vahvasti yhteydessä yhteisöllisyyteen eli siihen, kokeeko työntekijä olevansa osa tiimiä, työyhteisöä ja koko organisaatiota. Tilanne, jossa valtaosa tiimissä työskentelee samassa toimistossa, mutta esimerkiksi pari työntekijää on muualta ja vuorovaikutus on lähinnä virtuaalista ja paljon vähäisempää, voi johtaa siihen, että niin sanotut ulkopuoliset kokevat olevansa täysin irrallisia tiimistä, jolloin yhteisöllisyyden kokeminen vähenee. Esimiehellä onkin suuri vastuu työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen, jotta he eivät vaihtaisi työpaikkaa heti mahdollisuuden saadessaan, vaan yritys pystyisi luomaan pitkiä ja kannattavampia työsuhteita. Tässä korostuu Vilkmánin mukaan myös esimiehen sosiaaliset taidot. Kaikki ihmiset eivät koe tarvitsevänsä tiimiä yhtä paljoa tai ole yhtä aktiivisia kuin toiset, jolloin saattaa helposti syntyä väärä mielikuva siitä, että esimerkiksi ujompi ihminen koetaan itsenäisemmän työn tekijäksi, vaikka tämä tarvitsisi enemmän tiimin tukea.

Sitouttamista ja motivointia edesauttaa tutkimuksienkin mukaan työntekijän itsenäisyys ja henkilökohtainen vastuunotto. Vilkmánin mukaan (Vilkmán 2015) etenkin etäjohtamisessa korostuu työntekijän itsensä johtaminen, koska osa vastuusta työn tuloksista ja etenemisestä siirtyy hänelle itselleen, jolloin hän joutuu miettimään, esimerkiksi miten ja missä aikataulussa hänen tulee työskennellä, jotta työ valmistuu ja välitavoitteet saavutetaan tavoiteajassa. Työskennellessä etänä, ei myöskään kaikki asiat ja tieto kulkeudu välttämättä esimiehelle asti, joten työntekijä joutuu huolehtimaan myös toimivasta viestinnästä ja pitämään muun tiimin tarvittavilta osin tietoisena siitä, miten projekti etenee ja mitä hän on tehnyt ja tekemässä.

Oman haasteensa luo myös työntekijöiden työsuoritussten mittaaminen. Jos perinteinen malli on yleensä, että esimies seuraa työhön käytettyä ja toimistolla vietettyä aikaa, niin etäjohtamisessa pitäisi keskittyä enemmän nimenomaan tulosten ja aikaansaannosten seurantaan. Tämä vaatii yhteistyötä ja kommunikointia molempien osapuolten välillä, jotta työaika pystytään suunnittelemaan sekä työntekijälle joustavaksi, että myös työnantajan vaatimusten mukaiseksi.

Tämä voisi olla esimerkiksi aikataulujen ja niissä pysymisen seuraamista tai esimerkiksi tavoitteiden ja välitavoitteiden toteutumisen seuraamista. On tärkeää myös, että koko tiimillä on sovitut säännöt

ja toimintatavat, jotta jokainen tietää miten hänen kuuluu toimia tietyissä esimerkiksi ongelmatilanteissa.

2.1.4 Etätyön eri muodot Kelassa

Kelassa on kolme erilaista työskentelytapaa, jotka ovat läsnätyö, kotietätyö ja Kela-etätyö. Kelan ohjeistuksen (Kelan etätyöohjeistus 2012) mukaan kaikkea työtä ei voida tehdä tai suorittaa etätyönä, sillä osassa työtehtävissä vaaditaan vuorovaikutusta ja edellytetään tiimimäistä työskentelyä. Etätyökään ei ole kuitenkaan täysin itsenäistä työtä, koska sen onnistumiseksi täytyy huolehtia työpaikan sisäisestä tiedottamisesta sekä viestinnästä. Myös etätyöskentelyssä noudatetaan Kelan omaa työehtosopimusta ja palkkausjärjestelmää, koska työsuhde Kelaan säilyy.

Läsnätyöllä tarkoitetaan uudenlaista joustavaa työskentelymuotoa, jossa työtä pystytään tekemään työntekijän oman valinnan mukaisesti joko varsinaisella työpaikalla tai mahdollisesti muualla. Varsinaisella työpaikalla voidaan vaihtoehtoisesti käyttää henkilökohtaisen työtilan sijaan esimerkiksi projekti- tai ryhmätyötiloja. Läsnätyössä tulee noudattaa esimiehen antamia määräyksiä tai ohjeistusta esimerkiksi työntekemisen ajasta ja paikasta. Työntekijän varsinainen työpaikka säilyy samana, vaikka työtä tehtäisiinkin työpaikan ulkopuolella muissa tiloissa.

Kotietätyötä tehdään nimensä mukaisesti kotona eikä työntekijä välttämättä käy toimipisteellä ollenkaan. Rajoituksena kotietätyöhön Kelassa on sovittu, että työntekijän tulee olla päivittäin tavoitettavissa 9.30 – 14.30 välisenä aikana esimerkiksi puhelimen tai muun tietojärjestelmän kautta. Kuitenkaan tavoitettavissa oleminen ei velvoita työntekijää työskentelemään kyseisenä aikana, vaan hän voi päättää työajoistansa tarkemmin itse. Kotietätyötä tehdessä esimies voi velvoittaa työntekijän saapumaan tilapäisesti toimipisteelle, mikäli työtilanne niin vaatii.

Kela-etätyö käsitteenä tarkoittaa sitä, että työntekijän oikea toimipiste on esimerkiksi Kuopiossa, mutta joko omasta tai esimiehen tahdosta johtuen hän työskenteleekin päivittäin esimerkiksi Siilinjärven toimipisteellä. Riippuen kumman osapuolen tahdosta Kela-etätyötä tehdään, päätetään se, että määrätäänkö työntekijälle toissijaista työpaikkaa. Mikäli tämä tapahtuu työntekijän aloitteesta, niin hänelle ei määrätä toissijaista työpaikkaa, jolloin hän vastaa itse työmatkan aiheuttamista kustannuksista. Kela-etätyötä voidaan tehdä esimerkiksi useana päivänä viikossa tai vain kerran kuukaudessa.

2.1.5 Etäjohtaminen käytännössä

Etäjohtamista ja etätyöskentelyä tulee arvioida säännöllisesti ja pyrkiä kehittämään sitä koko ajan. Mikäli esiin nousee, että tietyt asiat eivät esimerkiksi toimi etänä niin niistä tulee luopua suosiolla. Toisin sanoen, etätyöskentely ei ole yritykselle kannattavaa, mikäli siitä ei saada minkäänlaista hyötyä. Täten esimiehen vastuu hyötyjen tunnistamisesta ja seuraamisesta sekä etätyön kehittämisestä korostuu.

Käsitteenä etätyö on monimuotoinen ja muuttanut merkitystään ajan kuluessa. Etätyöllä tarkoitetaan yleisemmällä tasolla työtä, joka voidaan tehdä joko kotoa käsin tai etätyöpisteessä. Virallinen määritelmä etätyöstä käytetään vuonna 2005 voimaan tullutta etätyönpuitesopimusta.

"Etätyö on tapa organisoida ja/ tai suorittaa työtä työ sopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella". (Etätyötä koskeva puitesopimus, 2002). Etätyöksi mielletään myös hajautettu, monipaikkainen sekä liikkuva työ.

Hajautettu työ tarkoittaa käytännössä sitä, että työyhteisön jäsenet työskentelevät maantieteellisesti eri toimipisteissä, mutta heillä on pääsy samaan tietoverkkoon, jossa on mahdollista työskennellä saman tehtävän parissa. (Tuomivaara, Ruohomäki, 2017)

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään työn vaatimusten puitteissa varsinaisen työpisteen tai kodin sijaan esimerkiksi työnantajan toisessa toimipisteessä tai asiakkaan luona. (Tuomivaara, Ruohomäki, 2017). Tämä mahdollistaa sen, että esimerkiksi asiakasprojektin parissa työskentelevä työntekijä voi työskennellä asiakasyrityksen tiloissa ja sitä kautta toimia paremmin projektin mukana työn etenemisessä, kuitenkin siten, että hänen työnantajansa pysyy samana ja heillä on mahdollisuus seurata työskentelyä. Esimerkiksi Kelassa työskennellään paljon monipaikkaisesti (Kela-etätyö). Työntekijä voi olla kirjoilla esimerkiksi Helsingissä, mutta istuu päivät Kuopion toimipisteellä.

Nykypäivän johtaminen ja erityisesti muuttunut toimintaympäristö ja etätyöskentely on johtanut siihen, että esimies ei pysty mitenkään kontrolloimaan kaikkea ympärillä tapahtuvaa. Tällöin esimiehen tulee pystyä kehittämään itseään ja toimintaansa, koska vaikka entiset johtamismallit kuten kolmen K:n malli (käske, kontrolloi ja korjaa) toimivat edelleen osittain, tulisi nykypäivän esimiehen mieluummin pyrkiä kolmen I:n malliin (innostu, innosta ja innovoi). Lisäksi nykypäivänä korostuu niin sanottu älykäs johtaminen, jonka tärkeimmät pointit ovat tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja monitasoinen ja jaettu johtajuus. (Sydänmaanlakka 2010, luku 4.9) Ihminen on siis nähtävä kokonaisena ja esimiehen tulee ymmärtää erilaiset ulottuvuudet, kuten emotionaaliset ja fyysiset tekijät, jotka ohjaavat työntekijän käytöstä. Tämän lisäksi johtamista pitää pystyä jakamaan siten, että esimerkiksi tiimit vastaavat omista töistään ja saavat tarpeeksi tilaa toimia. Kuitenkin lopullinen vastuu jää esimiehelle itselleen ja juuri tämä tekeekin vastuunjakamisesta haastavaa.

2.2 Uudistuminen

Nykypäivän organisaatioille uudistuminen ja jatkuva uusiutuminen ovat elintärkeää kilpailukyvyn säilyttämisen ja jopa kasvattamisen kannalta. Yrityksen on pystyttävä luomaan uusia innovaatioita, uudistamaan organisaatiotaan ja pystyttävä mukautumaan nopeasti vaihteleviin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin ja niiden muutoksiin. Uusiutumiseen tarvitaan henkilöstön lisäksi osaavaa ja tilannetajuista johtamista, koska innovaatiot ja uudistukset eivät synny pelkästään työntekijöiden päiden sisällä, vaan se tarvitsee tuekseen oikeanlaista johtamista, jotta kehitys ja uudistuminen voidaan johtaa oikeaan suuntaan. Esimerkiksi Pentti Sydänmaanlakan (2010, luku 1.2) mukaan aiemmin yritykset uudistuivat kriisien kautta, mutta nykypäivän organisaatioilla ei ole aikaa tai mahdollisuutta odottaa hankaluuksia, vaan niiden on pystyttävä aistimaan toimialan muutoksia ja siirryttävä menestysaallostaa seuraavaan uudistukseen ennen muita.

2.2.1 Miksi organisaation pitää uudistua?

Valtioneuvoston tilaamassa Tulevaisuus 2030- raportissa kerrotaan, kuinka tulevaisuudessa yritysten on oltava entistä nopeampia ja joustavampia pärjätäkseen globaalissa kilpailussa. Raportissa esiin nousee kolme perusedellytystä, joita tulevaisuudessa suomalaisilta yrityksiltä vaaditaan: Kyky yhdistellä, kyky oppia uutta ja kyky johtaa ihmisiä muutoksen keskellä. Lisäksi perusedellytyksenä vaaditaan kilpailukykyistä ja toimialakohtaista tehokkuutta esimerkiksi kustannustason ja joustavuuden kautta. (Tulevaisuus 2030-raportti, 2017)

Tämän päivän organisaatioissa uudistuminen on jatkuva prosessi. Taina Tukiainen kuvaa sitä yrityksen, yksilön ja organisaation eloonjäämisteluksi ja keinoksi pärjätä. Uudistuminen onkin tärkeä osa kilpailukykyä ja välttämätön osa yrityksen toimintaa, sillä toimintaympäristö muuttuu ja uudistuu koko ajan, jolloin uusilla innovaatioilla ja toimintamalleilla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Usein uudistuminen onkin suoraan verrattavissa yrityksen tuottavuuteen. Muutoksen ja uudistumisen onnistumisen kannalta yrityksissä täytyy löytyä viisasta johtamista. Johtamisen on toteuduttava niin organisaatiotasolla, kuin myös pienemmissä tiimeissä. Siihen sisältyy henkilöstön motivointi ja kannustaminen, sekä selvä visio yrityksen suunnasta ja avara näkemys tulevaisuudesta (Tukiainen, 2013).

Yritysten väliset erot tuottavuudessa tulevat esiin erilaisina työskentelytapoina. Esimerkiksi kaksi samanlaista ja samoilla resursseilla toimivaa yritystä voivat poiketa tuottavuudessa hyvinkin paljon johtuen erilaisista organisaatioiden toimintatavoista. Organisaatio, joka on löytänyt tavan hyödyntää paremmin uudenlaisia toimintatapoja, työyhteisötaitoja ja teknistä kehitystä, pärjää myös yleensä paremmin kilpailijoihinsa nähden. Koska nykypäivän työelämässä yrityksen tuottavuus perustuu työntekijöiden osaamiseen ja keskinäiseen luottamukseen sekä verkostoitumiseen ja uudistumiskykyyn, on jokaisen yrityksen panostettava toiminnan uudistumiseen sekä uusien toimintatapojen luomiseen. Tuottavuuden lisäksi tämä johtaa siihen, että yritys työpaikkana on hyvässä maineessa ja sidosryhmät ja yhteistyökumppanit näkevät sen parempana vaihtoehtona kuin kilpailijat. Tämä taas

antaa yritykselle mahdollisuuden esimerkiksi laajentaa omaa toimintaa tai jopa lähteä mukaan uusille markkinoille. (Yritys-Suomi, 2017)

2.2.2 Miten voi uudistua?

Uudistua voi monella eri tavalla ja uudistaa voi yrityksen erilaisia toimintoja tai toimintatapoja. Lähtökohta uudistumiselle on se, että yritys tunnistaa tarpeen uudistua ja haluaa kehittää omaa toimintaansa. Uudistumisen tulisikin olla perusteltua ja pohjautua tutkimuksen ja suunnittelun kautta saatuun asiantietoon. Tämän asiantiedon pohjalta voidaan määritellä muutoksen tarve esimerkiksi vertailemalla tavoiteltavaa tasoa, jonne organisaatio pyrkii. Lisäksi asiantiedon pohjalta pystytään luomaan kehittämissuunnitelma, jonka avulla tiedetään mihin puututaan ja minkä avulla haluttu muutos saadaan aikaan. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 57.) Yrityksen näkökulmasta tällaista asiantietoa voisi tarjota esimerkiksi yksinkertainen SWOT-analyysi, joka analysoi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä nostaa esiin mahdollisuudet ja uhat joita nämä aiheuttavat. Analyysin tulisikin pohjautua ajantasaiseen, sekä realistiseen tietoon, jolloin myös analyysin tulokset palvelevat yrityksen tarpeita.

Uudistumisella pyritään pääsääntöisesti vahvistamaan organisaation heikkouksia ja ratkomaan mahdollisia ongelmia, joita organisaation sisällä esiintyy. Täten yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja tehokkuutta tai jopa löytää uusia liiketoiminnallisia suuntia, jolla kasvattaa omaa yritystä. Uudistumisen ja toiminnan kehittämisen tavoite yrityksen näkökulmasta onkin löytää ne kehitystarpeet, joita tulevaisuuden työssä mahdollisesti kohdataan ja pystyä ratkaisemaan ne ajoissa.

Monesti yritykset pyrkivät uudistumaan muuttamalla ja uudistamalla yrityksen strategiaa ja strategialinjauksia. Se ei kuitenkaan itsestään takaa uudistumisen onnistumista, vaan tärkeämmäksi tekijäksi nousee se, että miten uusi strategia saadaan jalkautettua yrityksen työntekijöille ja kenttätöyöhön. Esimerkiksi Helsingin seudun kauppakamarin julkaisun mukaan (Helsingin kauppakamarilehti 2017) johtaminen ei uudistu strategian myötä. Artikkelin kertoo Profitmakers Oy:n tutkimuksesta, jonka mukaan uusi strategia ei toteudu käytännössä, koska esimiehet eivät uudista omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään riittävästi. Esimiehen tulisikin pystyä havaitsemaan tilanne, jossa uusi strategia ei lähde toteutumaan, jolloin hänen tulisi reagoida siihen uudistamalla omia käytäntöjään ja sitä kautta löytämään mahdollisia ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin. Strategian jalkauttaminen onkin aina hierarkiasta huolimatta esimiehen tehtävä ja hyvä esimies pystyykin sopeuttamaan ja myymään uuden strategian omalle tiimilleen ja alaisilleen. Tämä edesauttaa uudistusten läpivientiä ja toimintatapojen muutosta. Tärkeimmät työkalut, jotka esimiestä hyödyttävät ovat tutkimuksen mukaan hyvä vuorovaikutus ja viestintä, kokonaisuuksien hallinta ja kyky hallita myös muutoksia sekä osaamisen johtaminen ja sen ja vastuun jakaminen tarvittaessa. Mikäli esimies pystyy toimimaan näissä raameissa, on hänen tiimillään hyvät edellytykset toteuttaa uudistuksia ja mahdollista uutta strategiaa.

Esimerkiksi Pentti Sydänmaanlakan (2010, luku 1.3) mukaan tärkeimmät jatkuvan uudistumisen elementit ovat suorituksen johtaminen, tiedon johtaminen, innovaatiojohtaminen ja osaamisen joh-

taminen. Esimiehen toiminta perustuukin lähtökohtaisesti työsuorituksen johtamiseen ja siihen, että suoritus tehdään mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti yrityksen näkökulmasta. Muut elementit ovat ikään kuin suorituksen alaisia toimintoja, jotka yhdessä vaikuttavat lopulliseen suoritukseen. Innovaatioiden johtaminen on haastavaa, koska luovuutta ja innovoimista on hankala konkretisoida ja saada mitattavaan muotoon. Kuitenkin innovaatiot ovat yrityksille tärkeitä, koska ne mahdollistavat toiminnan kehittämisen ja luovat myös uutta arvoa yrityksille. Lisäksi yrityksen uudistuminen perustuu innovaatioihin, koska niiden kautta luodaan uusia malleja ja tapoja toimia. Käytännössä uudistamisen näkökulmasta tämä luo esimiehelle haasteen siitä, miten hän voisi saada omille alaisilleen tai tiimilleen sellaisen työilmapiirin, joka kannustaa innovoimaan ja mahdollistaa innovaatioiden syntymisen. Lisäksi nykypäivänä tietoa on tarjolla valtava määrä ja sitä on saatavilla kaikkien ulottuvilla esimerkiksi internetissä. Uudistumisen kannalta ratkaisevaa ei olekaan se, että kuka kerää eniten tietoa, vaan se että kuka pystyy löytämään ja hallitsemaan oikeaa ja tärkeää tietoa parhaiten ja sitä kautta esimerkiksi löytämään toimialan uusia tuulia ennen muita.

Yksi erityisesti nykymaailmassa yleistynyt tapa uudistua ja kehittyä on verkostoituminen ja verkostojen luominen. Yhä enemmän ja enemmän työstä ja yrityksistä on verkostoissa ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tämä johtaa siihen, että oma yritys voi keskittyä esimerkiksi oman toimialansa työhön ja sen hiomiseen, mutta esimerkiksi toisen toimijan kautta he pystyvät tuomaan omaan toimintaansa jotain lisäarvoa, jopa täysin toiselta toimialalta. Näin on mahdollista luoda asiakkaille jotain täysin erilaista ja toimialaa mullistavaa palvelua tai tuotetta ja sitä kautta nostaa omaa asemaansa. Yhteistyön ei kuitenkaan tarvitse olla edes tämän tasoista, vaan verkostojen kautta voidaan tehostaa omia toimintojaan ja prosesseja esimerkiksi uusien alihankkijoiden tai logististen ratkaisujen kautta. Ainut rajoittava tekijä lieneekin johdon luovuus ja innovointikyky eli mitä kaikkea yritys voisikaan näin tehdä ja saavuttaa.

2.2.3 Uudistumisen hyödyt

Uudistumista ja yrityksen kykyä uudistua voidaan pitää tänä päivänä jopa kaikista tärkeimpänä kilpailukyvyyn mittarina. Uudistumisen isoin hyöty on organisaation tehokkuuden ja parantaminen. Toinen hyöty uudistumisesta ja sen toteuttamisesta on se, että kenttätyöntekijöiden kautta saadun palautteen pohjalta pystytään ratkomaan ongelmia, joita he kokevat omassa työympäristössään. Työntekijän näkökulmasta perusongelmat, joita uudistamisella voidaan kehittää, ovat esimerkiksi juuri heidän tarpeidensa kartoittaminen ja sitä kautta työskentelyn helpottaminen. Kun arkipäivän työtehtävät sujuvat helposti ja tehokkaasti, niin on luonnollista, että työntekijältä saadaan irti enemmän työpanosta ja samalla on helpompi olla luovempi, kun ei ole jatkuvaa kiirettä ja stressiä. Tämä auttaa työolojen parantamisessa ja ratkoo mahdollisia esteitä ja hidasteita, joita työntekijät kokevat. Onkin tärkeää, että esimies seuraa alaistensa toimintaa mahdollisimman paljon ja kuuntelee heidän palautettaan, sillä se vaikuttaa merkittävästi yksilön motivaatioon ja sitä kautta työn tehokkuuteen ja laatuun. Työntekijän vastuu asioiden esiintuomisesta ja palautteenannossa onkin tärkeä, sillä esimiehet eivät pysty seuraamaan työtä jokapäiväisesti.

Esimiehen näkökulmasta uudistumisen isoimmat haasteet liittyvät työn ja vastuun jakamiseen sekä päivittäisen työympäristön ja työskentelykulttuurin luomiseen. On mietittävä esimerkiksi sitä, että miten työntekijöille saadaan luotua sellainen toimintaympäristö, jossa he voivat työskennellä mahdollisimman vapaasti kuitenkin täsmällisyydestä ja työn laadusta tinkimättä. Esimerkiksi Yritys-Suomen mukaan (2017) työympäristön laatu vaikuttaa suoraan työmotivaatioon ja henkilöstön hyvinvointiin. Täten työhönsä tyytyväinen ja laatumietoinen työntekijä pyrkii myös tuottamaan samalla laadukasta työtä. Yksi tekijä, jolla toimintaympäristöä voidaan kehittää, on juuri etätyöskentely ja joustavammat työajat, joita nykyään harkitaan yhä useammassa yrityksessä. Lisäksi vastuunjaon ja jokaisen roolin määrittäminen kuuluu esimiehen työnkuvaan. Helpoimpia ja nopeimpia tapoja kehittää oman tiimin toimintaa lieneekin roolien huolellinen jakaminen. Esimies olisikin hyvä miettiä mitä erityistä osaamista jokainen työtehtävä vaatii ja sitten kartoittaa omasta tiimistään kyyviltään tehtävään sopivin henkilö. Täten pystytään tehostamaan tiimin työskentelyä, kun jokainen pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan ja tekemään osaamistaan vastaavia töitä.

Uudistuminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että yritys pyrkii pelkästään kehittämään havaittuja heikkouksiaan ja kehityskohteitaan. Uudistaa tai kehittää voi myös jo olemassa olevia vahvuuksia ja erityisen tehokkaaksi havaittuja prosesseja, esimerkiksi niitä, joilla yritys on saavuttanut kilpailuetua tai markkinaosuutta, muihin verrattuna. Jos esimerkiksi tiedostetaan, että asiakaspalvelu on yrityksen kilpailuvaltti, niin jatkossa siihen voidaan panostaa enemmänkin ja kehittää toimintaa, jotta korkea laatu saadaan ylläpidettyä. On tutkittu, että mikäli työntekijä kokee hänen käyttävän päivittäin enemmän aikaansa omia vahvuuksiaan käyttäen, on sillä vaikutus suoraan hänen omaan hyvinvointiinsa. Tällöin työntekijä kokee olevansa virkeämpi, iloisempi ja todennäköisyys oppimiseen on suurempi. Lisäksi päivittäin vahvuuksiaan käyttävän on todettu olevan noin kuusi kertaa sitoutuneempi työhönsä, kuin muut työntekijät. Samassa tutkimuksessa pystyttiin esittämään vahvuuksien käyttämisen etuja liiketoimintaan ja esimerkiksi myyntiä saatiin tällä tavoin 10–19 prosenttia enemmän. (Rigoni & Asplund, 2016)

2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Aiempia tutkimuksia suoraan omasta aiheestamme ei löytynyt, joten työmme ei tarvinnut rajoittua mihinkään näkökulmaan, vaan saimme itse valita ja pohtia miten tutkimuksen rakennamme ja tarkennamme aihetta. Etätyöskentelystä löytyi useampi tutkimus, mutta ne olivat pääsääntöisesti kohdistettu johonkin kohdeyritykseen ja täten niitä ei oikein työhömme voinut suoraan verrata. Kelalle oli tehty jo aiemmin tutkimus etätyöskentelystä ja sen kehittämisestä. Siinä sivuttiin myös etäjohtamista, mutta pääpaino oli nimenomaan työntekijän näkökulmassa. Suoraan etäjohtamisen tutkimuksia oli lähinnä alakohtaisesti ja joidenkin isompien yritysten toimeksiannosta. (esimerkiksi Danske Bank ja Tieto Oyj). Case-kohtaisista tutkimuksista oli meille hyötyä siinä määrin, että pystyimme tarkastelemaan sitä, miten aihetta voisi tutkia sekä rakenteellisesti kuin myös sisällöllisesti. Lisäksi aiemmista tutkimuksista löysimme teoriaa ja käyttökelpoisia lähteitä omaan työhömme. Aiempien tutkimusten pohjalta voidaan myös jollain tasolla vertailla vastauksia niihin, joita omasta kyselystä saimme. Täten olisi mahdollista vertailla myös yritysکوhtaisia eroja. Etäjohtamista on yleisemmällä tasolla tutkittu hieman enemmän ja aiheesta oli jonkin verran valmista teorialtietoa saatavilla. Tätä

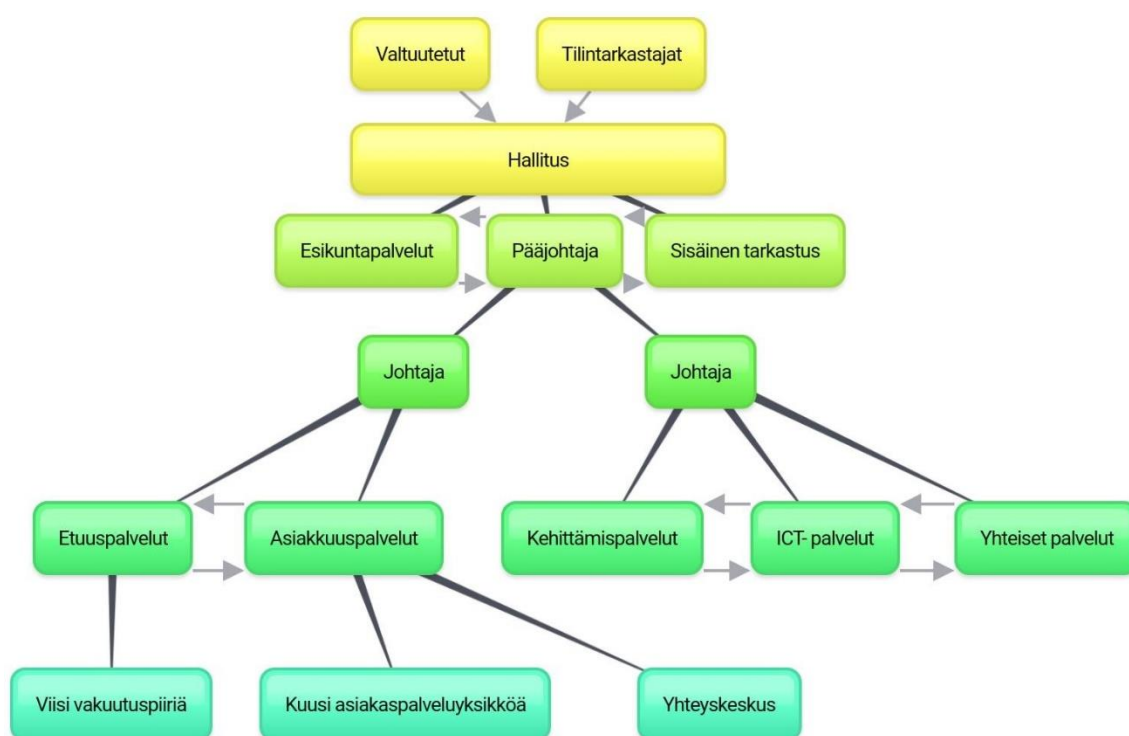
teoriatietoa käytimme oman teoreettisen viitekehyksen ja oman asiantuntijuuden lisäksi työn lähtökohtana. Lisäksi jo olemassa oleva teoriatieto perehdytti meidät aiheeseen ja antoi näkökulmia tutkimuksen rakentamiselle.

Lähimpänä meidän tutkimusta on aikaisemmin Danske Bankille toteutettu tutkimus, jossa kyse oli enemmän etäjohtamisen nykytilan selvittäminen ja sen ongelmien tunnistaminen. Oma aiheemme on aika lähellä tätä työtä, mutta olemme pureutuneet aiheeseen työntekijän näkökulmasta etäjohtamisessa. Lisäksi tarkoituksemme on tuottaa enempi tietoa toimeksiantajamme organisaation esimiehille, jotta he voivat kehittää omaa etäjohtamistapaansa.

3 TUTKIMUS ETÄJOHTAMISESTA UUDISTUMISESSA KELASSA

3.1 Perustietoa Kelasta

Kela, eli kansaneläkelaitos on vuonna 1937 perustettu, sekä sen silloinen tehtävä oli kirjaimellisesti huolehtia kansaneläkkeiden maksamisesta. Kela on vuosien varrella muuttunut ja uudistunut monipuolisemmaksi organisaatioksi ja huolehtii nykyään kansaneläkkeen lisäksi myös eläkevakuutusten toteutuksesta ja samalla toimii sosiaaliturvan takaajana (Kelan historia, 2017). Vuonna 2016 Kelan palveluksessa henkilöstöä oli 6686. Vastaava luku vuonna 2015 oli 5968. Kelan kokonaiskulut vuonna 2016 olivat noin 14,8 mrd. euroa, joista maksettujen etuuksien osuus oli 14,3 mrd. euroa (Kelan toimintakertomus, 2017).



created with www.bubbl.us

KUVA 4 Kelan organisaatiokaavio

Kelan organisaatio

Kelan toimintaa valvoo eduskunnan nimeämät valtuutetut. Nämä valtuutetut vahvistavat hallituksen esityksestä laitoksen tilinpäätöksen ja myöntävät vastuuvapauden hallituksen toimijoille. Valtuutetut antavat eduskunnalle vuosittain kertomuksen omasta toiminnastaan.

Kelan hallitus koostuu kymmenestä jäsenestä ja hallituksen valitsee valtuutetut. Yksi hallituksen jäsenistä on Kelan henkilöstöstä.

Kelan organisaatio muodostuu kuudesta eri tulosityksiköstä. Näitä tulosityksiköjä ovat: Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, Kehittämisspalvelut, ICT-palvelut, Yhteiset palvelut ja Esikuntapalvelut. Etuus-

palveluiden tulosityksikkö on vastuussa etuuksien ratkaisutoiminnasta ja on mukana etuuslainsäädännön kehittämisessä. Kelan paikallishallinto muodostuu Etuuspalveluihin kuuluvista viidestä eri vakuutuspiiristä. Oma tutkimusryhmämme onkin juuri etuuspalveluista ja niiden sisältä itäisen vakuutuspiirin työntekijöitä.

Asiakaspalvelujen tulosityksikkö on vastuussa asiakaspalvelusta eri palvelukanavissa, sekä se vastaa asiakkaiden neuvonnasta ja ohjauksesta asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakaspalvelujen tulosityksikkö muodostuu kuudesta eri alueellisesta asiakaspalveluyksiköstä.

Kehittämispalveluiden tulosityksikkö on vastuussa niin asiakas-, kuin etuusprosessien ja tietojärjestelmien palveluiden kehittämisestä.

ICT-palvelujen tulosityksikön on määrä toteuttaa ja toimittaa ICT-palveluja Kelan asiakkaiden, sidosryhmien ja henkilöstön käyttöön.

Yhteisten palvelujen tulosityksikkö on vastuussa yleisesti toimintaa mahdollistavien palveluiden tuottamisesta ja toimittamisesta. Tähän tulosityksikköön lasketaan myös Kelan perintäkeskus.

Esikuntapalvelujen tulosityksikkö on vastuussa johtamisesta Kelan oman strategien toteuttamiseksi.

Sisäinen tarkastus on Kelan pääjohtajan suorassa alaisuudessa.

(Kelan organisaatio, 2017)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä oli alun perin tarkoitus käyttää kvalitatiivista tutkimusta, mutta toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta päädyimme tekemään kyselylomakkeen, jossa osa kysymyksistä oli myös kvantitatiivisia. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin vastaajaryhmälle sähköpostitse. Kyselyssä käytimme Likert-asteikkoa ja tutkimusten analysointi toteutettiin tiimeittäin, jolloin pystyimme suodattamaan vastauksia paremmin.

Avointen kysymysten vastauksien analysoinnissa päädyimme käyttämään teemoittelua ja tyypittelyä, eli poimimme vastauksista esiin nousseita teemoja ja yleisimmin esiin nousseita havaintoja, joiden pohjalta lähdimme analysoimaan vastausten taustalla olevia syitä ja miettimään mahdollisia kehityskohteita. Koska vastaajamäärä oli pienekö, pohjasimme analyysin työtämme varten kerättyyn teoriaan ja etsimme lisää tietoa vastausten perusteella. Monivalintaisten ja Likert-asteikolla vastattavia kysymyksiä analysoimme tilastollisesti kuvaavaa analyysia. Täten pystyimme havainnoimaan vastausten jakautumista, joka mahdollisti yleisimpien teemojen ja ilmenneiden ongelmien ja onnistumisien esiin nostamisen. Näiden pohjalta pystyimme analysoimaan vastaukset paremmin.

Päädyimme kyseiseen tutkimusmenetelmään, koska sähköinen kysely oli helpohko toteuttaa ja toimeksiantajan puolelta oli toive, ettei työntekijöiltä viedä liikaa aikaa ja vaivaa kyselyyn vastaamisella. Valitsimme kyselyn teemat etäjohtamisen kulmakivien mukaan kuitenkin siten, että pääpainona oli toimeksiantajalle hyödyllisin näkökulma eli uudistuminen. Vastausten teemoittelun totesimme hyväksi analysointimenetelmäksi, koska siten pystyimme nostamaan esiin asioita ja teemoja, jotka toistuivat useammassa vastauksessa ja täten saimme varmempia havaintoja. Lisäksi kyseinen tapa

toimi mielestämme hyvin, koska vastaajamäärä oli kyselyssämme lopulta pienehkö. Päätimme suodattaa vastauksia sekä kyselyn teemojen, että myös vastaajan tiimin mukaan, jotta pystyimme tunnistamaan ongelmia ja havaintoja vieläkin tarkemmin.

3.3 Tiedonkeruu

Tiedonkeruu toteutettiin Webropol- kyselytyökalua hyväksikäyttäen. Kysely luotiin alustalle Savonian omaa teemapohjaa käyttäen. Kyselyyn vastasi toimihenkilöitä kahdesta eri tiimistä, jotka ovat sairauspäiväraha- ja työttömyysturvatiimi. Valmis Webropol-pohjainen kysely lähetettiin kaikkiaan 42 toimihenkilölle. Kyselyyn vastasi lopulta 10 toimihenkilöä, joista 7 kuuluu työttömyysturvatiimiin ja 3 sairauspäivärahatiimiin. Vastausaika kyselyyn oli välillä 1.7.2017–6.8.2017. Vastausvaihtoehdot olivat Likert asteikolla, jolloin oli myös mahdollista vastata ”en osaa sanoa”, jos vastaaja koki, ettei ollut varma kannastaan tai ei halunnut johonkin kysymykseen vastata. Analyyseissämme kyseinen vastausvaihtoehto tulkittiin enemmän negatiivisena vaihtoehtona.

3.4 Tutkimusanalyysi

Tutkimuksessa emme voineet käyttää Khiin neliö -testiä, sillä taulukon lukumäärät olivat liian pieniä. Tällöin yhden vastaajan eriävä mielipide muuttaa kyselyn tulosta, niin että se ei ole realistinen. Tästä syystä päädyimme käyttämään laadullisissa kysymyksissä vastausten tyypittelyä ja teemoittelua, jolloin pienestä vastaajamäärästä huolimatta pystyimme tuomaan esiin useammin mainitut asiat. Määrällisissä kysymyksissä käytimme analysointiin ristiintaulukointia eri tiimien välillä esiintyneiden erojen esiintuomiseksi. Lisäksi katsoimme kysymykset myös koko vastaajajoukon osalta ja teimme sen pohjalta yleisiä havaintoja ja esiin nostoja.

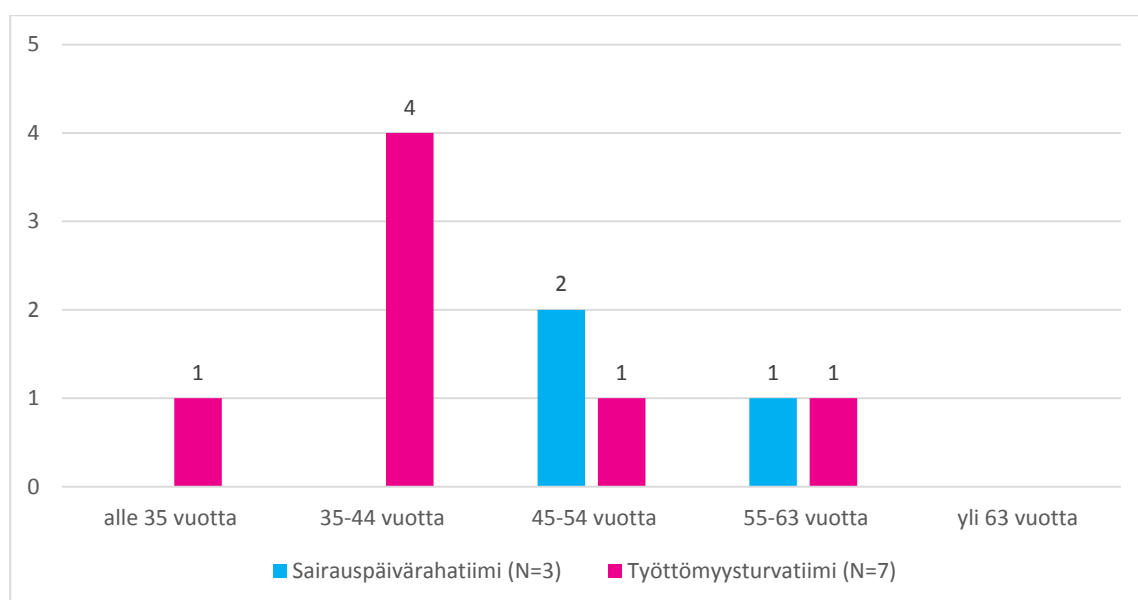
Tehtyjen havaintojen pohjalta analysoimme vastaukset ja teoriaan peilaten sen, mitä syitä esiin tulleiden teemojen taustalla voisi olla. Jaoimme vastaukset vielä määrällisiin ja laadullisiin kysymyksiin, joiden pohjalta teimme vielä erilliset analyysit. Tutkimuksen loppuun sovimme tekemämme toimeksiantajalle yhteenvedon havainnoista ja kehitysehdotuksista, joita nostimme esiin analyysiemme pohjalta. Havainnot on pohjattu työtä varten kerättyyn teoriaan, sekä myös vastaajilta kentältä saatuihin ehdotuksiin ja toiveisiin, joita useammassa vastauksessa mahdollisesti nousi esiin.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tähän kappaleeseen olemme tehneet koonnin kyselymme valintakysymysten tuloksista. Olemme havainnollistaneet tuloksia tekemällä niistä kuvioita. Tässä olemme käyneet pintapuolisesti tutkimuksen tuloksia läpi, mutta varsinainen analyysi tuloksista löytyy kappaleessa 5. Olemme teemoitelleet kyselymme jo valmiiksi neljään eri teemaan. Lisäksi kyselymme alkoi neljällä kysymyksellä vastaajan perustiedoista.

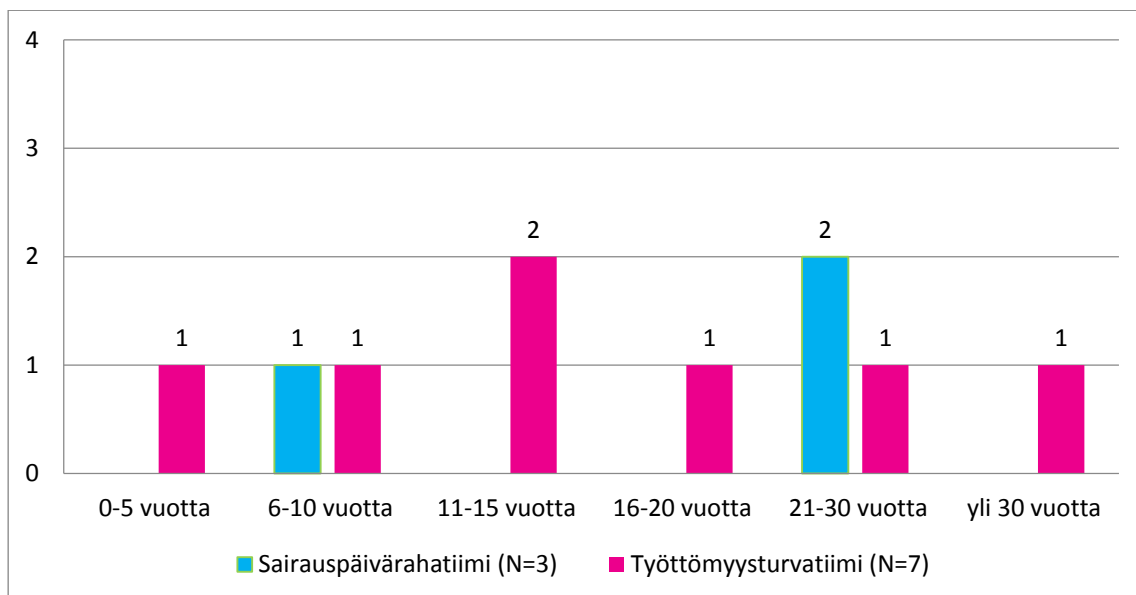
4.1 Taustatiedot

Taustatietoina kysyimme vastaajilta (kysymykset 1-4) perustietoa, jolla selvitimme vastaajan iän, tiimin jossa vastaaja toimii, kuinka kauan vastaaja on ollut Kelan palveluksessa sekä kuinka paljon vastaaja tekee keskimäärin kotietätyötä tai Kela-etätyötä kuukausitasolla.



KUVIO 1 Ikäjakama tiimeittäin

Kuvio 1. kertoo vastaajien ikärakenteen tiimeittäin. Ikähaarukka on melko tasaisesti jakautunut molempien tiimien osalta. Tiimeittäin taulukkoa tutkiessa voidaan todeta, että sairauspäivärahatiimin vastaajat ovat iältään 45–63 vuoden väliltä. Vastaavasti työttömyysturvatiimin vastaajien iät hajaavat enemmän. Valtaosa vastaajista (5) on nuorempaa kuin toisessa tiimissä, joten tiimien lisäksi voidaan tutkimustuloksista kenties havaita eroja eri-ikäisten vastaajien kesken. Kysymys 2 jakoi vastaajat tiimeittäin. Työttömyysturvatiimissä vastaajista työskenteli seitsemän ja sairauspäivärahatiimissä kolme vastaajaa.



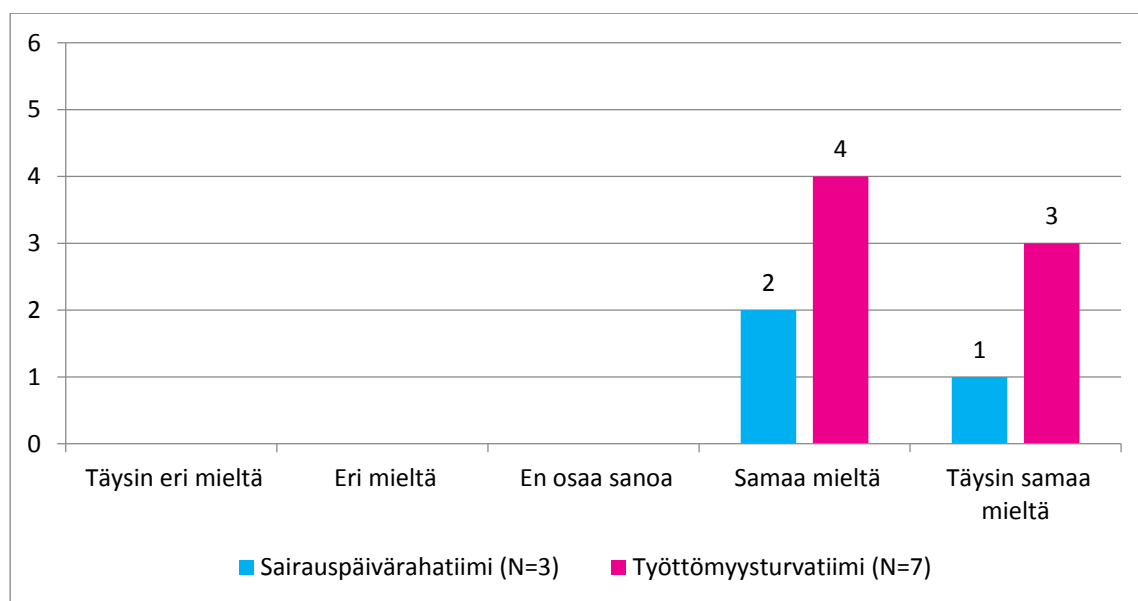
KUVIO 1 Kuinka kauan olet työskennellyt Kelassa

Kuvio 2. osoittaa kyselyyn vastanneiden työvuodet Kelan palveluksessa jaettuna tiimeittäin. Työttömyyspäivärahatiimin jäsenten työurat vaihtelevat suuresti koko skaalan alueelle, joten mukana on sekä uudempia työntekijöitä, että myös pitkään yrityksessä olleita. Sairauspäivärahatiimin vastaajista kaksi kolmesta on ollut Kelassa keskiarvoa kauemmin.

Kyselyn neljännessä kysymyksessä selvitimme, että kuinka monta päivää kuukaudessa vastaaja keskimäärin tekee joko kotietätyötä tai ns. Kela-etätyötä. Sairauspäivärahatiimin vastaajista kukaan ei sanonut työskentelevän etänä ja työttömyysturvatiimin vastaajista kaksi työskentelee kuukausittain etänä. Toinen vastasi työskentelevänsä kotona keskimäärin neljänä päivänä ja toinen kahdeksana päivänä kuukaudessa.

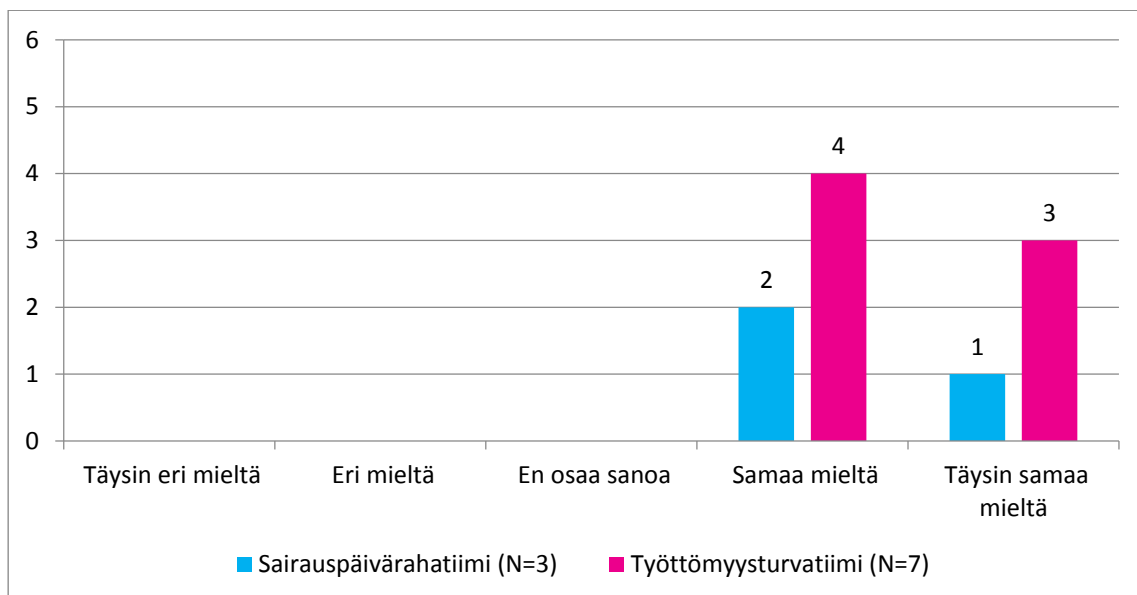
4.2 Vuorovaikutus esimiehen kanssa

Kyselyn ensimmäinen teema koski vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Tähän teemaan sisältyi neljä kysymystä, joilla pyrimme selvittämään *kuinka helposti työntekijä saa tavoitettua esimiehensä, vuorovaikutuksen toimivuutta, kuinka hyvin vuorovaikutukseen liittyvät asiat toimivat*. Vuorovaikutukseen liittyvien asioiden toimivuuteen kohdennettu kysymys sisälsi neljä eri vastattavaa kohtaa. Näitä kohtia olivat: *Yhteydenotto, Mahdollinen ajanvaraus ja ajan saaminen, Viestintävälineet/-kanavat ja tavoitettavuus*. Tämän teeman avoimena kysymyksenä oli: esimiehen kanssa vuorovaikutuksessa ilmenneet yleiset ongelmat, haasteet ja onnistumiset. Tämä kysymys on käyty läpi kappaleessa 5.



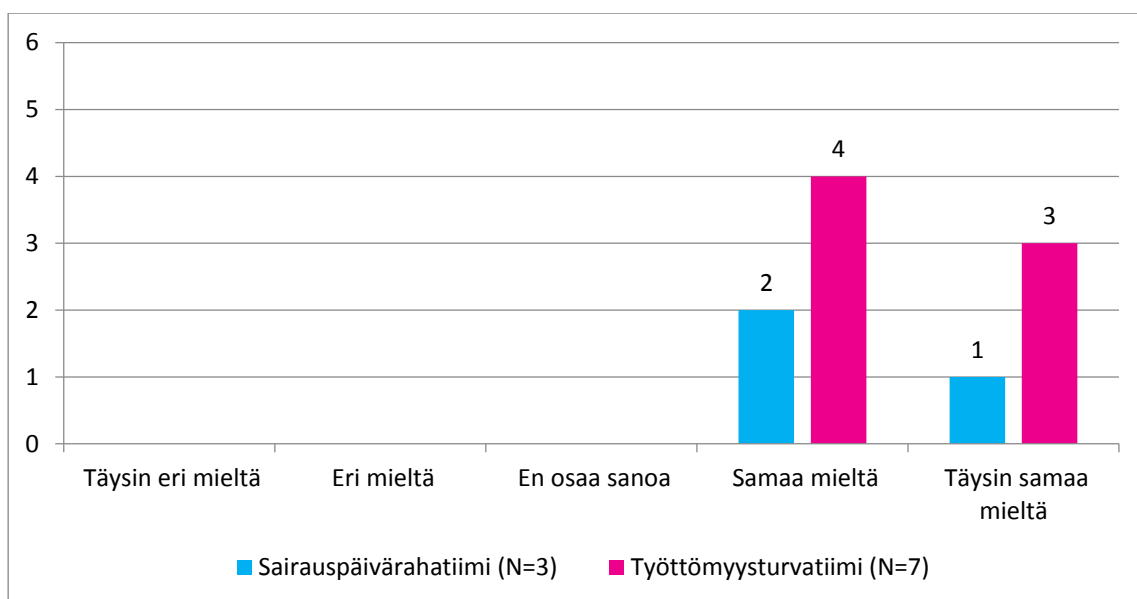
KUVIO 2 Saan tavoitettua esimieheni helposti

Kuvio 3 kertoo miten helposti vastaajat kokevat saavansa esimiehensä tavoitettua. Tuloksista käy ilmi, että kummankin tiimin vastaajat saavat esimiehensä kiinni tarvittaessa hyvin.



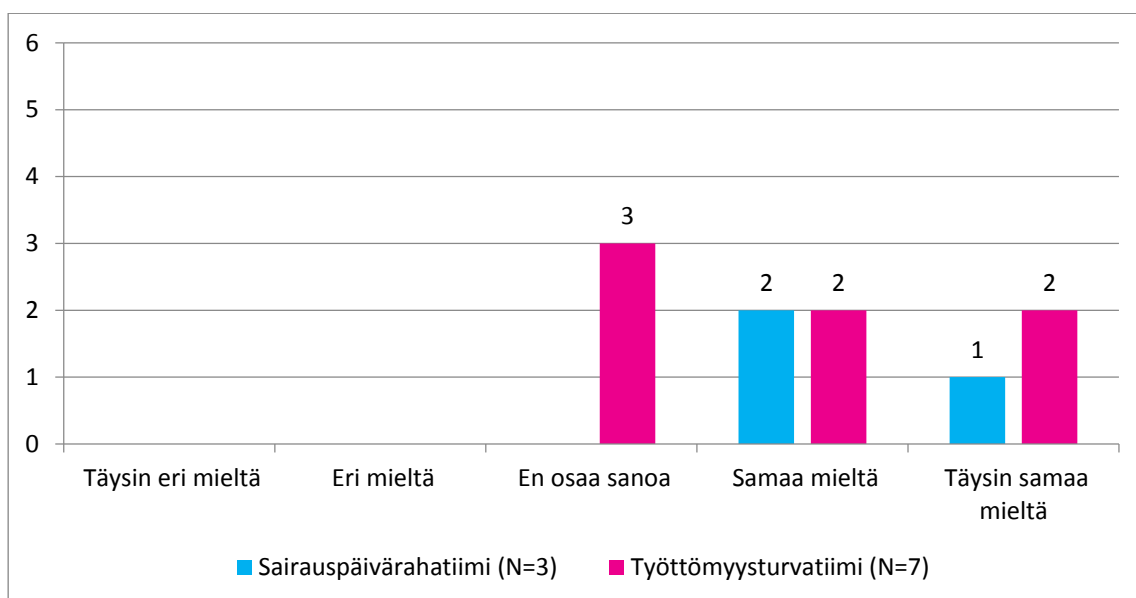
KUVIO 3 Vuorovaikutus esimieheni kanssa toimii hyvin

Kuvio 4 kertoo miten hyvin vastaajat kokevat heidän ja esimiehensä välisen vuorovaikutuksen toimivan. Myös vuorovaikutus on koettu kaikkien vastaajien osalta toimivaksi.



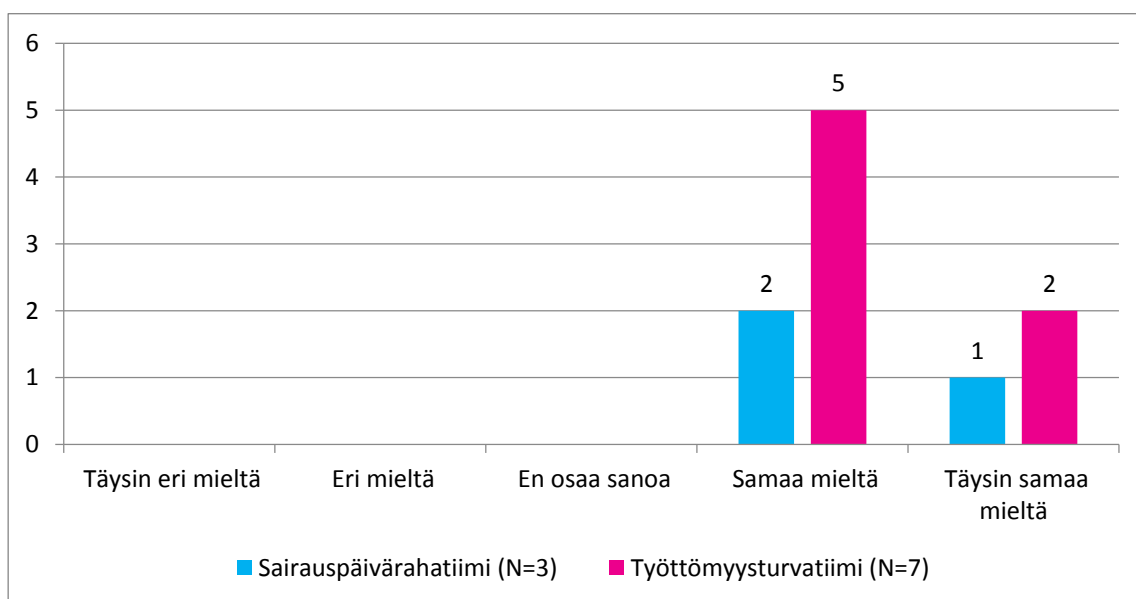
KUVIO 4 Yhteydenotto

Kuvio 5. kertoo, että kummankin tiimien vastaajien mielestä yhteydenotto esimieheensä toimii hyvin.



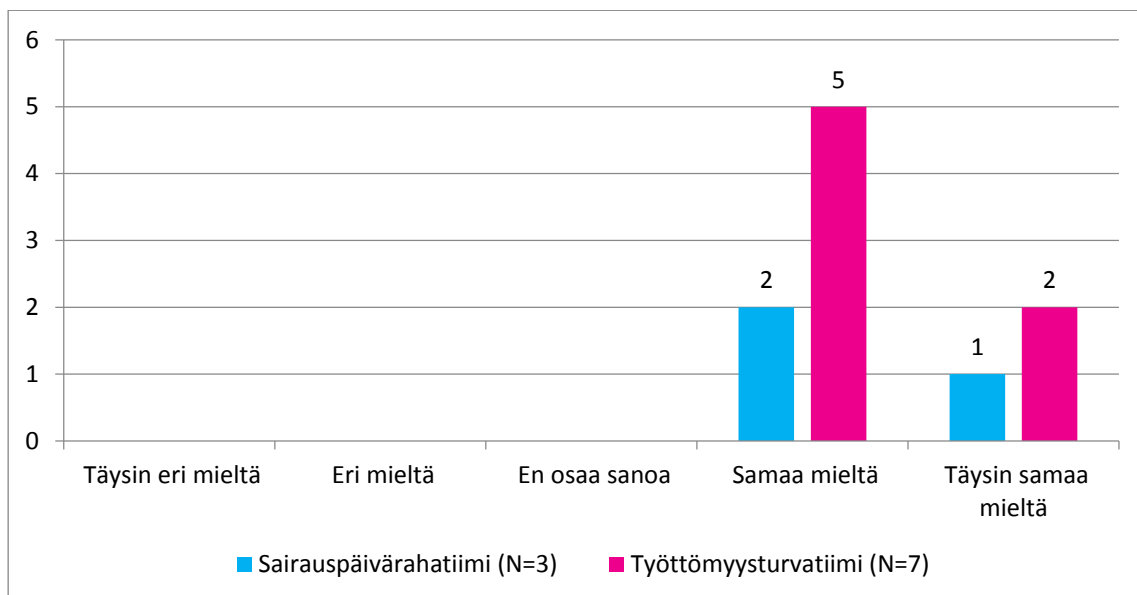
KUVIO 5 Mahdollinen ajanvaraus ja ajan saaminen

Kuvio 6. kertoo, että valtaosa tiimien vastaajista, erityisesti sairauspäivärahatiimin jäsenet, kokevat ajanvarauksen ja esimieheltä ajan saamisen onnistuvan hyvin. Kolme työttömyysturvatiimin vastaajaa ei osaa sanoa miten hyvin ajan varaaminen toimii, mikä voi selittyä esimerkiksi sillä, että heidän ei tarvitse varaila aikoja tai että he kokevat, etteivät tarvitse erityisemmin esimiehen apua.



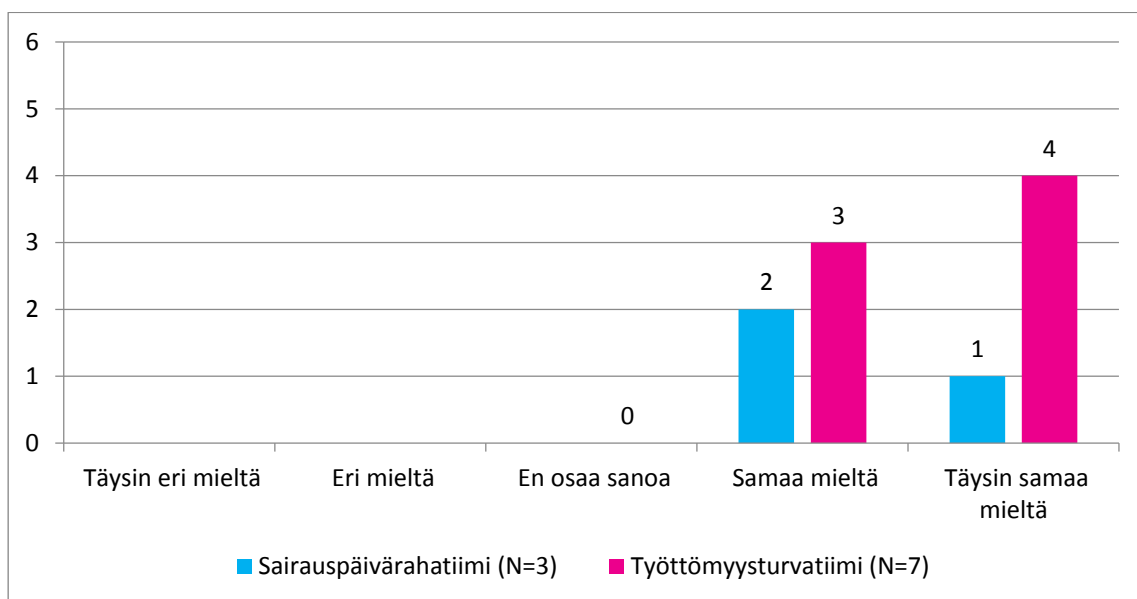
KUVIO 6 Viestintävälineet ja –kanavat

Kuvio 7. kertoo, että Kelan käytössä olevat viestintävälineet ja viestintäkanavat toimivat hyvin kummassakin tiimissä ja niihin ollaan tyytyväisiä.



KUVIO 7 Tavoitettavuus

Kuvio 8. osoittaa että oman esimiehen tavoitettavuus on hyvällä tasolla. Molempien tiimien mielestä heidän on helppo tavoittaa esimiehensä.

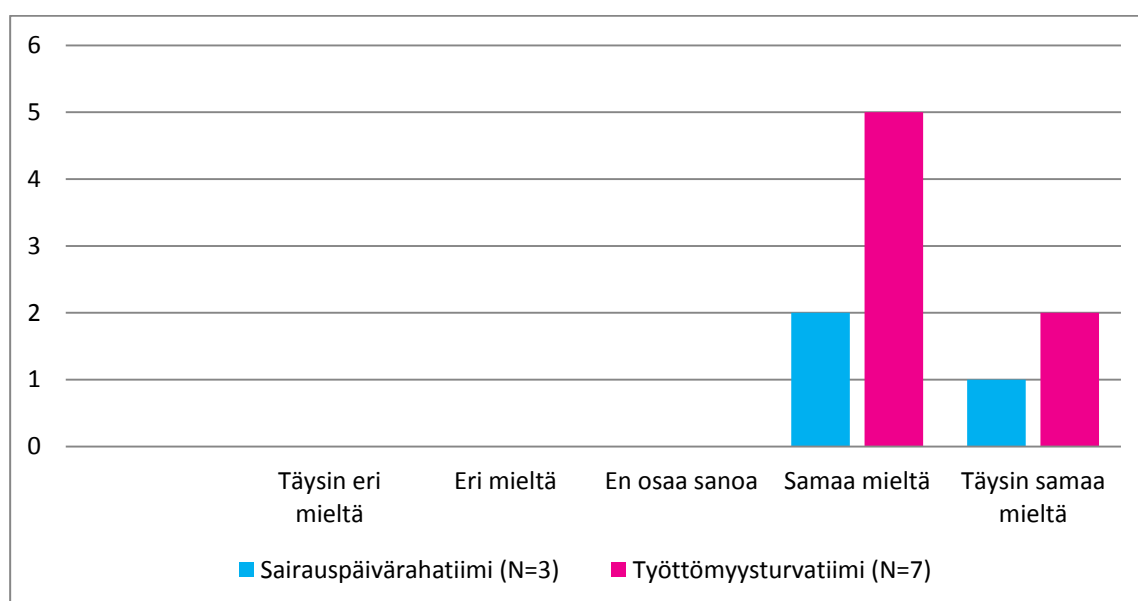


KUVIO 8. Vuorovaikutuksen toimivuus

Kuvio 9. osoittaa, että myös vuorovaikutuksen toimivuus koetaan onnistuneeksi kummassakin tiimissä.

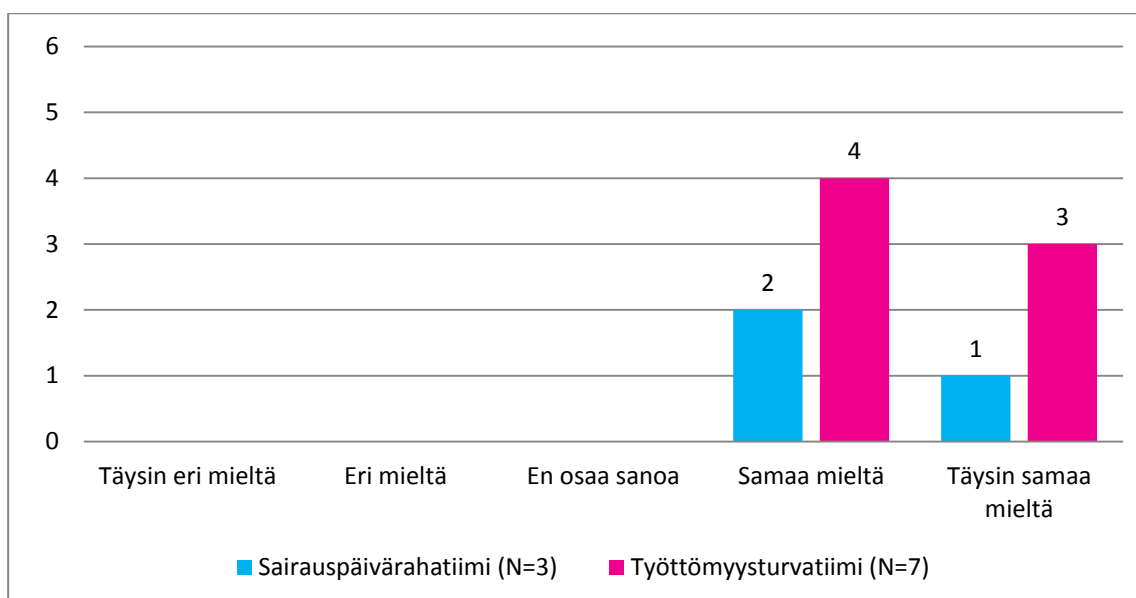
4.3 Etäjohtaminen

Kyselyn toisessa teemassa kysyimme vastaajilta etäjohtamiseen liittyviä asioita. Tässä teemassa oli kolme kysymystä, joista yksi oli tarkoitettu avoimelle vastaukselle. Valintakysymyksinä olivat *Olen tyytyväinen esimieheni johtamiseen ja johtamistapaan*, sekä useamman kohdan sisältävä *vastaa seuraaviin väittämiin: Saan esimieheltäni tarvittavan tuen työhöni, Saan esimieheltäni kannustavaa ja rakentavaa palautetta, Koen, että esimieheni on aidosti kiinnostunut työstäni ja sen tuloksista, Esimieheni on asettanut realistiset ja sopivan korkeat tavoitteet työlleni ja Työmääräni pysyy kohtuullisena*. Avoimena kysymyksenä tässä teemassa oli *Etäjohtamisessa yleisesti ilmenneet ongelmat, haasteet, onnistumiset*. Tässä kysymyksessä oli tarkoitus saada työntekijä kertomaan kokemistaan haasteista ja onnistumisista pohjautuen hänen omiin kokemuksiinsa.



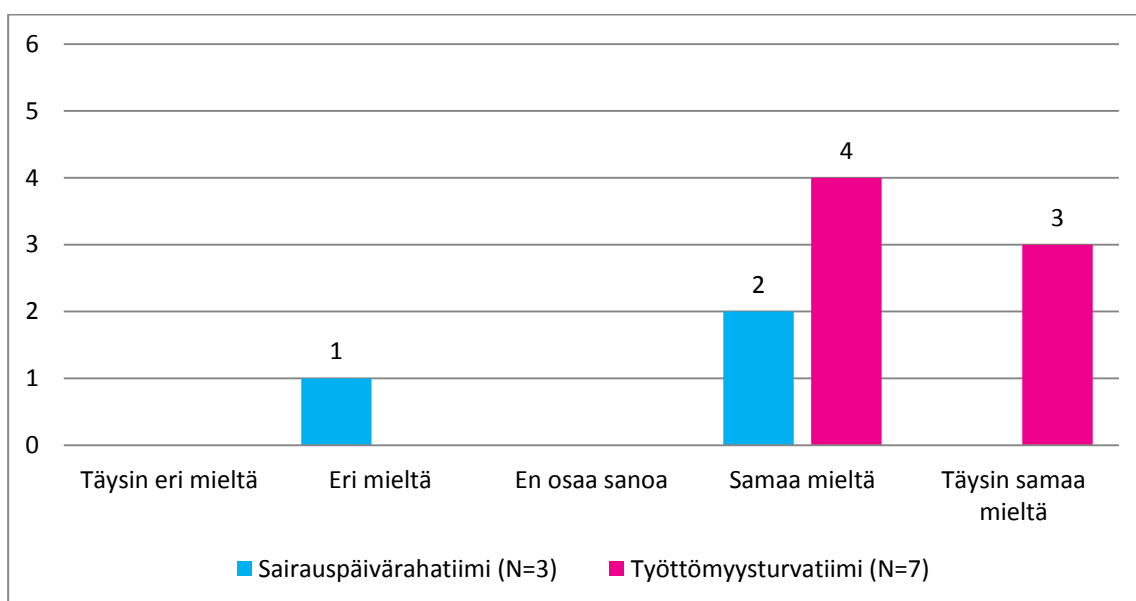
KUVIO 9. Olen tyytyväinen esimieheni johtamiseen ja johtamistapaan

Kuvio 10. kertoo, että vastaajat tiimiin katsomatta ovat tyytyväisiä oman esimiehensä johtamiseen ja johtamistapaan.



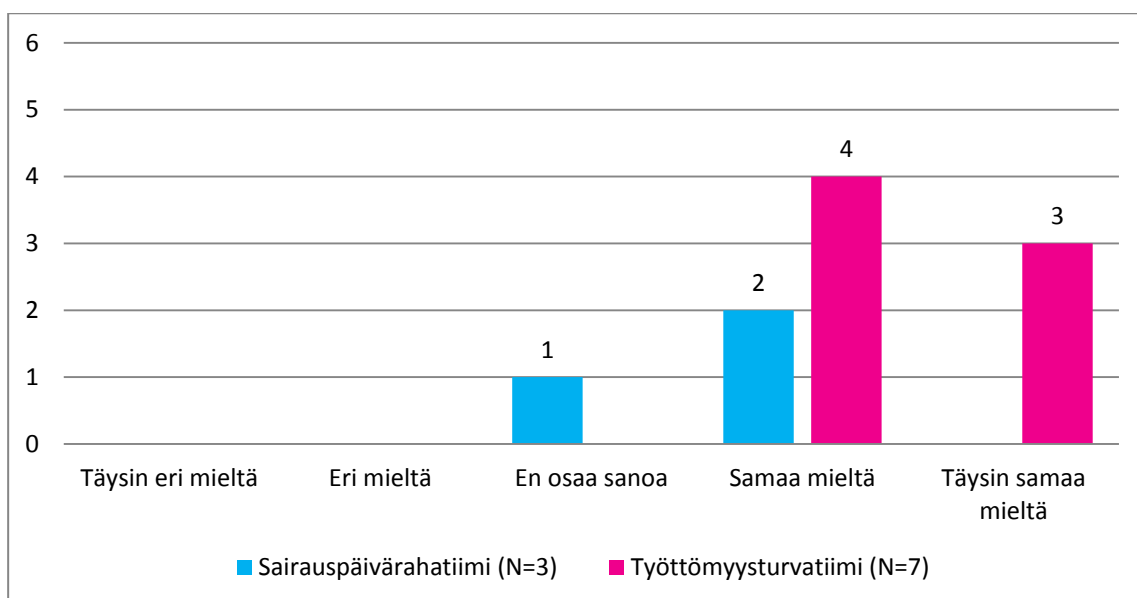
KUVIO 10. Saan esimieheltäni tarvittavan tuen työhöni

Kuvio 11. Kertoo vastaajien olevan tyytyväisiä esimieheltään saamaan tukeen.



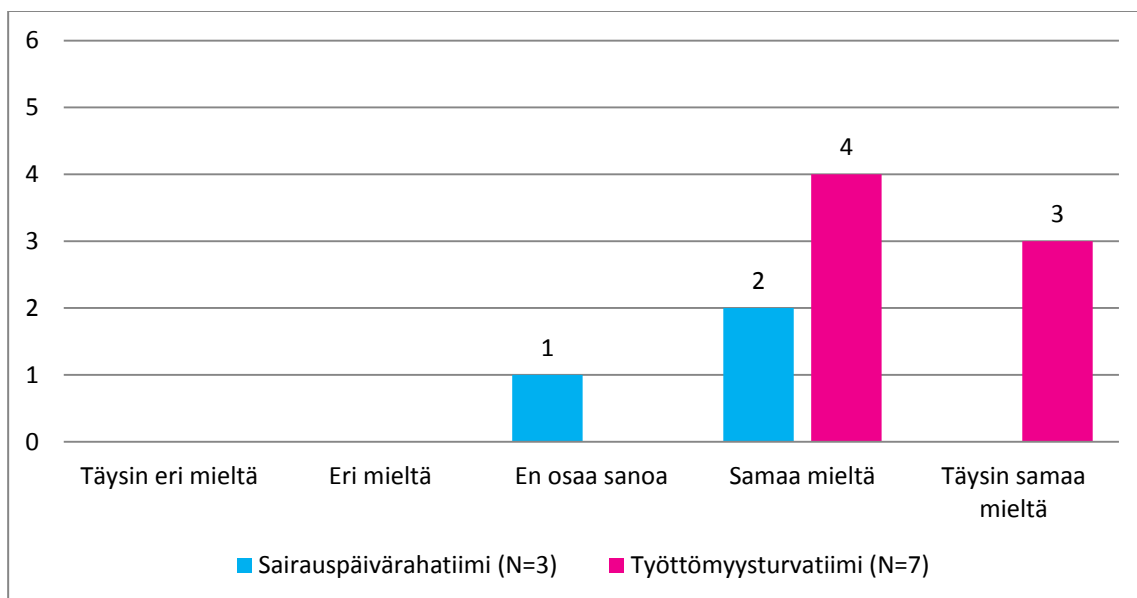
KUVIO 11 Saan esimieheltäni kannustavaa ja rakentavaa palautetta

Kuvio 12. Kuvastaa sitä, että vastaajat ovat saaneet erilaista palautetta esimieheltään. Työttömyysturvatiimin vastaajat ovat saaneet omalta esimieheltään kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Sen sijaan sairauspäivärahatiimissä vastaajien keskuudessa on mielipide-eroja. Kaksi kolmesta kokee, että esimieheltä saatu palaute on kannustavaa ja rakentavaa. Yksi vastaaja kokee, että hän ei ole saanut kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Tämä voi selittyä sillä, että vastaajan esimies on eri kuin muilla, tai vastaaja haluaisi saada palautetta esimerkiksi erilaisella tavalla.



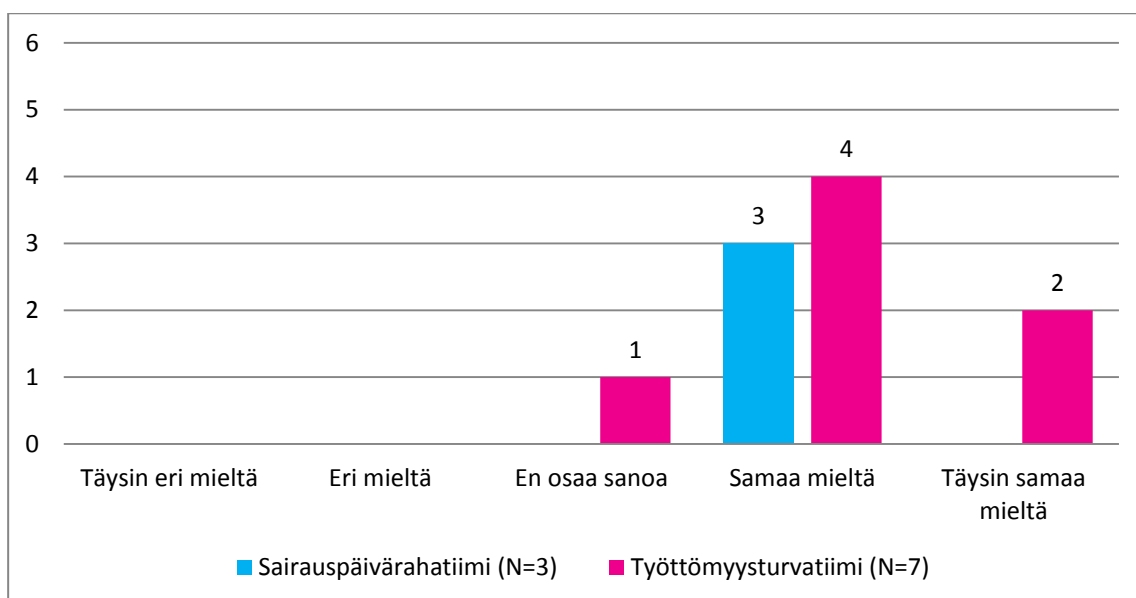
KUVIO 12 Koen, että esimieheni on aidosti kiinnostunut työstäni ja sen tuloksista

Kuvio 13. Kertoo, että suurin osa vastaajista kokee esimiehensä olevan kiinnostunut työntekijän työstä ja sen saavuttamista tuloksista. Eroavaisuuksia tiimien välillä kuitenkin löytyy, sillä työttömyysturvatiimin kaikki seitsemän vastaajaa ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esimies on aidosti kiinnostunut työstä ja sen tuloksista. Sairauspäivärahatiimissä yksi kolmesta vastaajasta ei ole osannut sanoa, että esimies olisi kiinnostunut hänen työstään.



KUVIO 13. Esimieheni on asettanut realistiset ja sopivan korkeat tavoitteet työlleni

Kuvio 14. Vastaajista valtaosa kokee, että esimiehen asettamat tavoitteet ovat realistisia ja tavoiteltavissa. Yksi sairauspäivärahatiimiin vastaaja ei ole osannut vastata tähän kysymykseen. Syynä tähän voi olla se, että esimies ei ole käynyt tavoitteita läpi perehdytyksessä tai kehityskeskustelussa.

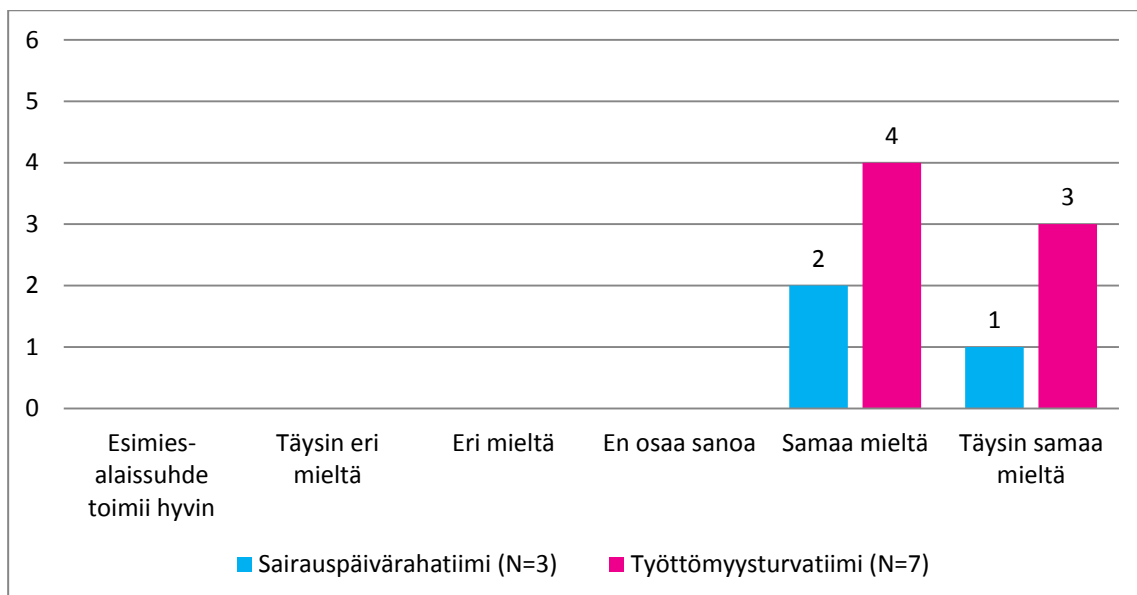


KUVIO 14. Työmääräni pysyy kohtuullisena

Kuvio 15. Kertoo, että valtaosa vastaajista kokee oma työmääränsä olevan kohtuullisella tasolla. Yksi työttömyysturvatiimin vastaajista, ei kuitenkaan osannut sanoa omaa kantaansa tähän, tai vaihtoehtoisesti ei halunnut tuoda mielipidettään julki.

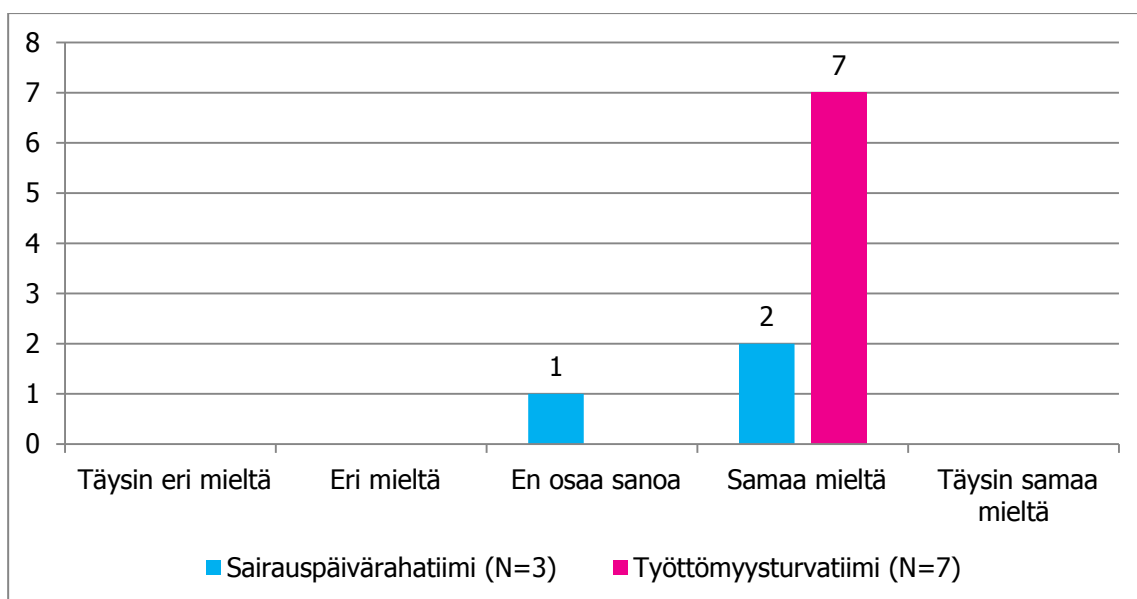
4.4 Esimies-alaissuhde

Kyselyn kolmas teema käsitteli esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Teema sisälsi yhteensä kolme kysymystä, joista yksi oli avoin kysymys ja kaksi monivalintaisia. Toinen monivalintakysymys oli yksiselitteinen ja kysyi vastaajan mielipidettä siihen, että toimiiko suhde hänen mielestään hyvin. Toisessa valintakysymyksessä oli useampia aihetta tarkemmin lähestyviä kohtia, joissa kysyttiin, onko *tiimi onnistunut luomaan hyvän työilmapiirin, vallitseeko tiimissä hyvä ryhmähenki, kokeeko vastaaja olevansa mielestään osa ryhmää, saako hän tarvittaessa apua tiimiltään, hankaloittaako päivittäisen kohtaamisen puute työskentelyä ja edesauttaako esimiehen toiminta ryhmäytymistä*. Teeman avoin kysymys käsitteli esimies-alaissuhteessa yleisesti ilmenneitä haasteita, ongelmia ja onnistumisia.



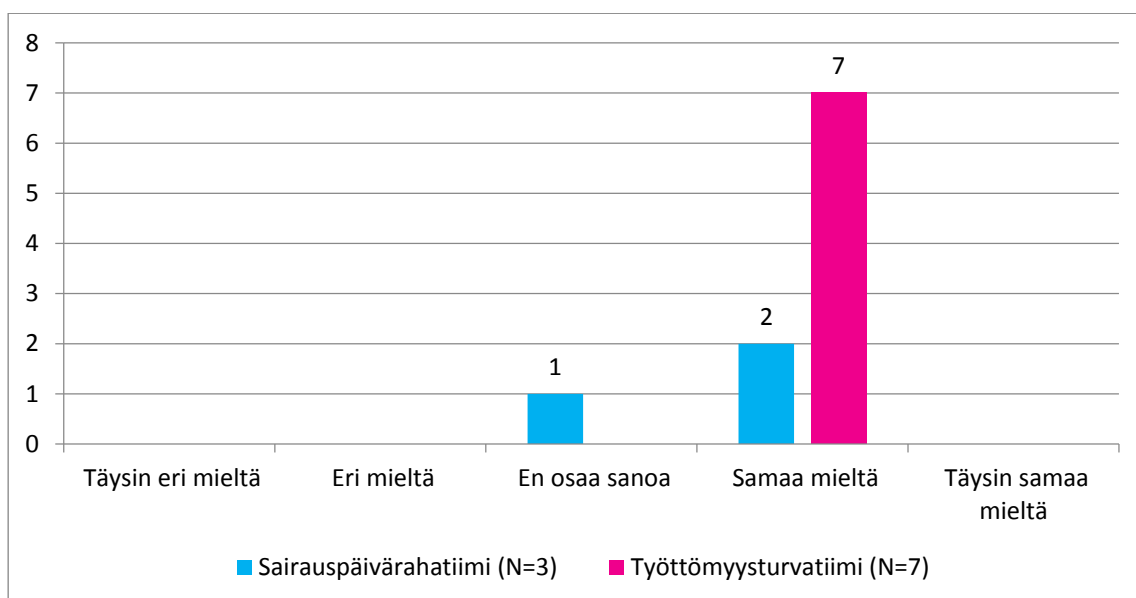
KUVIO 15. Esimies - alaissuhde toimii hyvin

Kuvio 16.:sta voidaan todeta, että molempien tiimien esimiesten ja alaisten välinen suhde toimii hyvin.



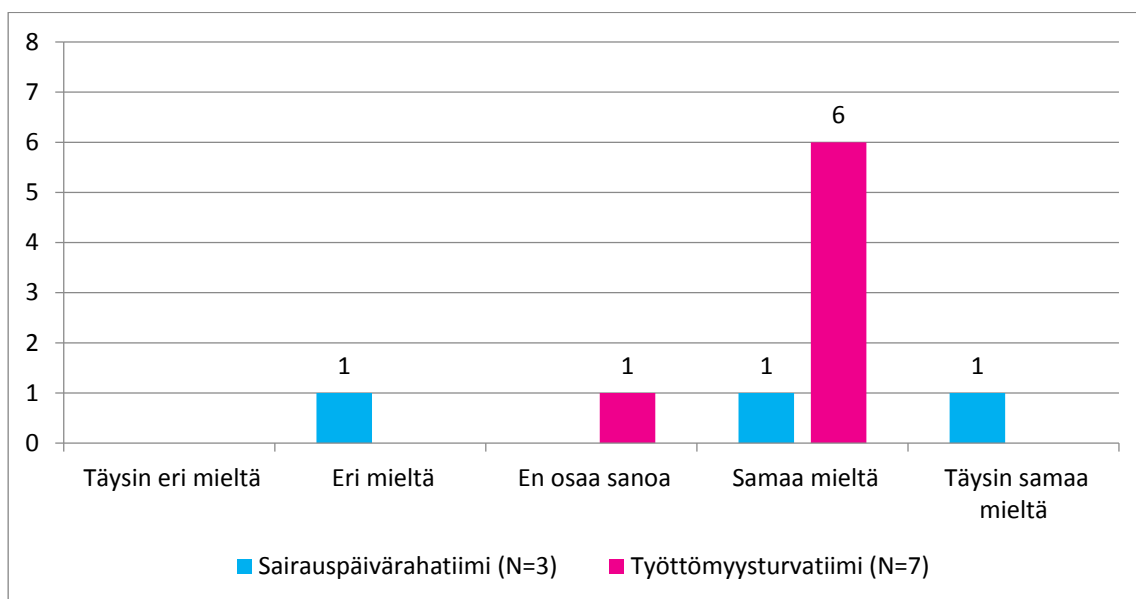
KUVIO 16. Tiimini on onnistunut luomaan hyvän työilmapiirin

Kuvio 17. kuvaa tiimeissä syntyneen työilmapiirin kokemista. Työttömyysturvatiimissä vallitsee hyvä työilmapiiri, koska kaikki heidän vastaajansa ovat samaa mieltä väittämän kanssa. Myös kaksi kolmesta sairauspäivärahatiimin vastaajista kokee työilmapiirin hyväksi ja yksi ei osaa sanoa. Voi olla, että hän ei työskentele juurikaan tiimin kanssa tai hän ei halua esimerkiksi kommentoida asiaa.



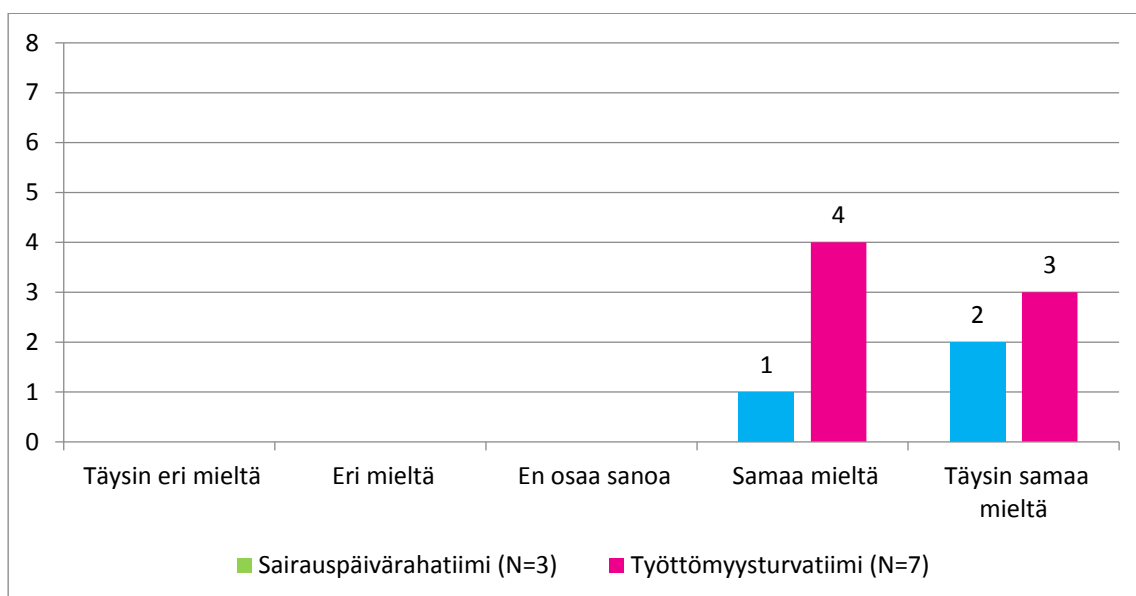
KUVIO 17. Tiimissäni vallitsee hyvä ryhmähenki

Kuvio 18., joka kuvaa tiimeittäin ryhmähengen kokemista, linkittyy vahvasti edelliseen kysymykseen. Vastaukset ovatkin identtisiä, joten voidaan todeta, että hyvän työilmapiirin lisäksi yhdeksän kymmenestä vastaajasta kokee myös ryhmähengen hyväksi.



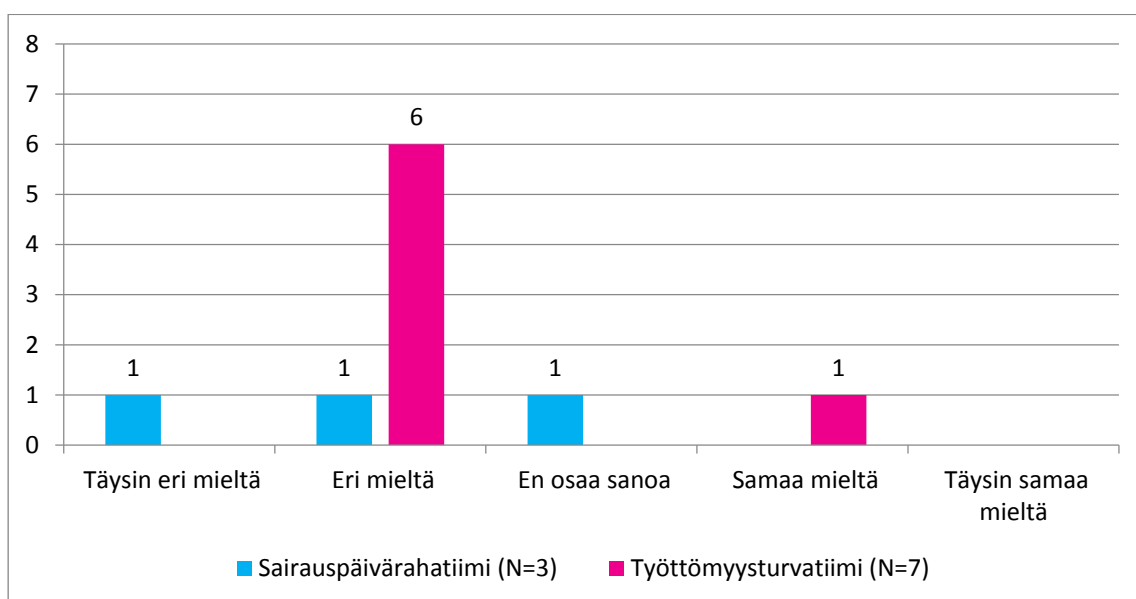
KUVIO 18. Tunnen olevani osa ryhmää

Kuvio 19.:sta voidaan nähdä kokevatko vastaajat kuuluvansa ryhmään. Myös tämä kysymys on samaa sarjaa kahden edellisten kanssa, mutta tässä vastaukset eroavat jonkun verran. Vaikka työilmapiiri ja ryhmähenki koettiin hyväksi, niin yksi sairauspäivärahatiimin vastaajista ei koe kuuluvansa ryhmään, mikä toisaalta voisi selittää edellisten kysymysten poikkeavat en osaa sanoa- vastaukset. Myös työttömyysturvatiimillä aiempi yksimielisyys on hieman muuttunut, kun yksi vastaaja ei osaa sanoa. Toki valtaosa (8/10) kokee kuuluvansa ryhmään eikä tulokset ole siis mitenkään erityisen outoja. Ryhmään kuulumisenkin voi lisäksi kokea monella tavalla.



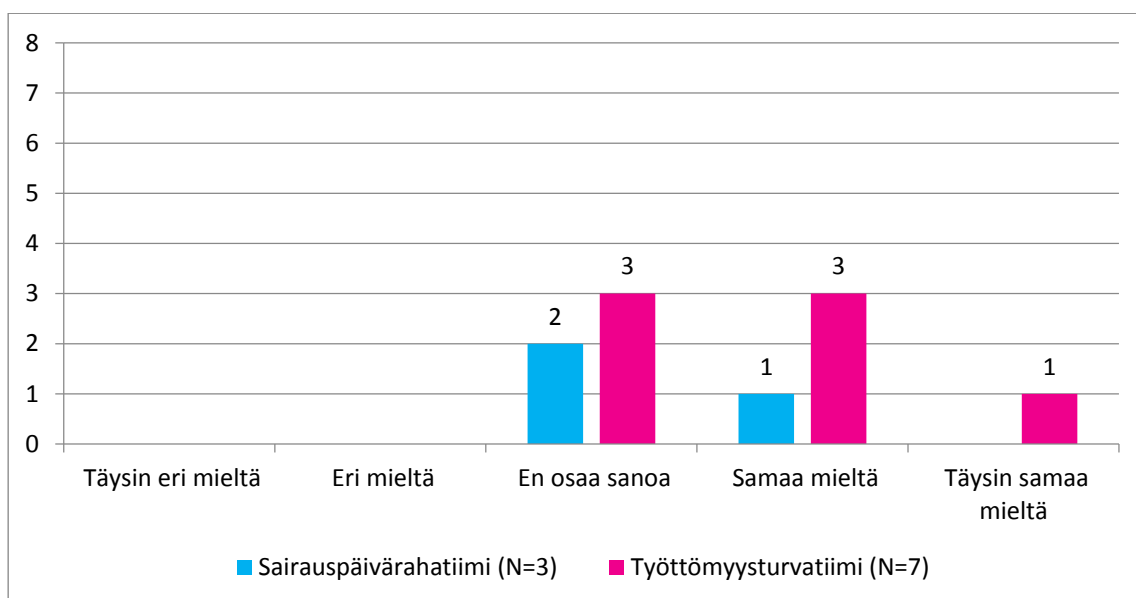
KUVIO 19. Saan apua tiimiltäni tarvittaessa

Kuvion 20. mukaan avun saaminen tiimin jäseniltä onnistuu hyvin, sillä jokainen vastaaja kummastakin tiimistä on vastannut asiaan positiivisella tavalla.



KUVIO 20. Päivittäisen kontaktin puuttuminen hankaloittaa tiimini työskentelyä

Kuvio 21. kuvaa sitä, miten tiimin jäsenet kokevat päivittäisen kontaktin puuttumisen osana tiimin työskentelyä. Vastaukset jakautuvat jälleen hieman, vaikka valtaosa kokeekin, ettei kontaktin puute ole ongelma. Kummastakin tiimistä yksi vastaaja on vastannut joko en osaa sanoa tai että heidän mielestään kontaktin puute hankaloittaa työskentelyä. Jälleen vastauksiin voi vaikuttaa se, miten tiiviisti tiimien jäsenet työskentelevät keskenään ja miten erilaiset henkilöt kokevat tarvitsevänsä tiimin apua ja esimerkiksi face-to-face keskusteluja osana työskentelyä.

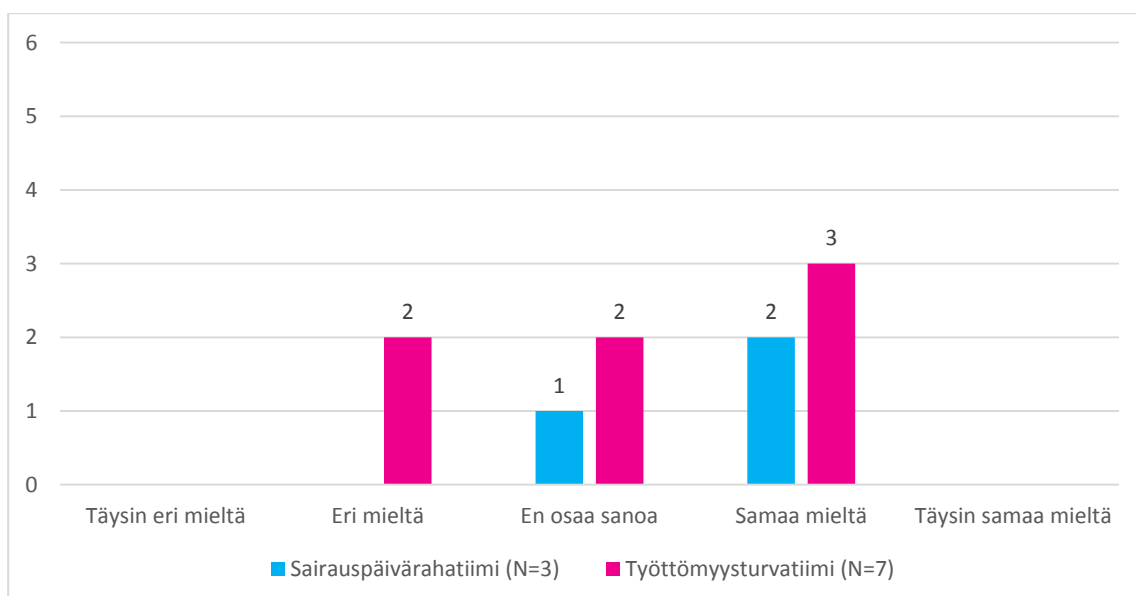


KUVIO 21. Esimieheni toiminta edesauttaa ryhmäytymistä

Kuviosta 22. voidaan nähdä, että vastaajien mielipiteet esimiehen roolista ryhmäytymisessä jakautuvat jonkun verran. Eniten vastauksia kummassakin tiimissä on *en osaa sanoa*-kohdassa. Työttömyysturvatiimillä loput (neljä) vastaajaa kokevat, että esimiehen toiminta edesauttaa omaa ryhmäytymistä ja sairauspäivärahatiimin kolmas vastaaja on myös samaa mieltä. En osaa sanoa vastaukset voivat johtua esimerkiksi siitä, että vastaajat eivät halua kommentoida oman esimiehensä toimintaa tai sitten he eivät koe, että esimiehen rooli ryhmäytymisessä on mitenkään merkittävä.

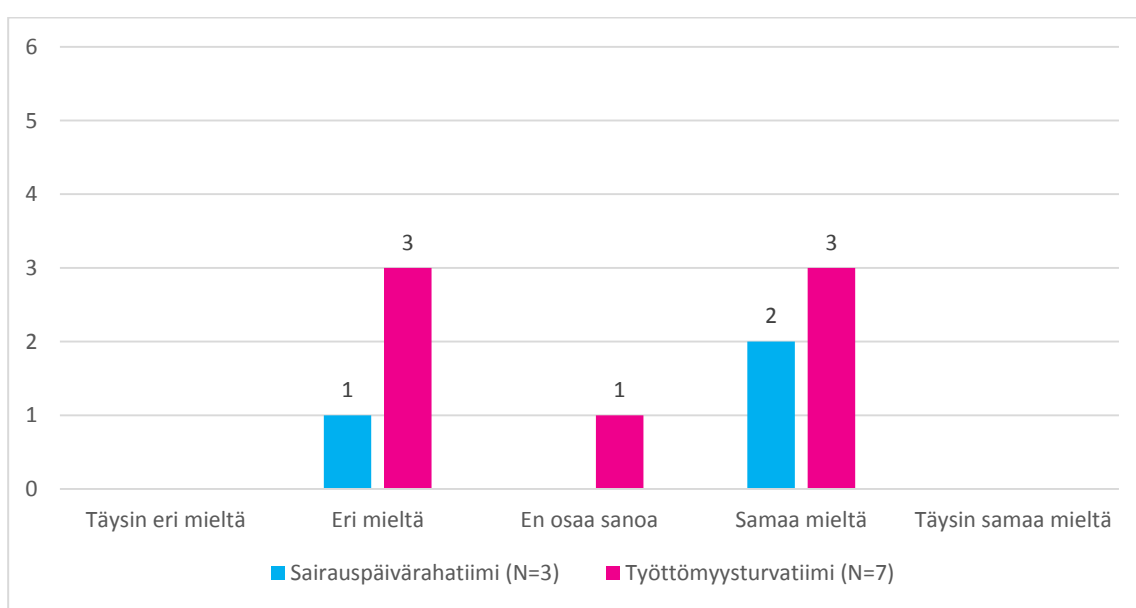
4.5 Uudistuminen

Kyselyn neljännen ja viimeisen teeman aiheena oli uudistuminen. Teema sisälsi neljä kysymystä, joista kaksi oli useampikohtaisia monivalintakysymyksiä ja kaksi avoimia kysymyksiä, joilla haimme vastausta työmme tärkeimpään näkökulmaan eli uudistumiseen. Teeman ensimmäisellä kysymyksellä haimme vastauksia työntekijän työskentelyn kautta seuraaviin viiteen tarkennukseen: *minulla olisi enemmän annettavaa työpanosta, kuin mitä nykyinen työtehtävä mahdollistaa, työssäni on tarpeeksi liikkumatilaa kehitykselle, työssäni on mahdollista luoda uutta, työskentelytapojani on mahdollista uudistaa ja koen että pystyn kehittymään työssäni*. Toinen monivalintakysymys selvitti, miten työntekijä kokee seuraavien asioiden toteutuvan omassa työssään: *voin tuoda uusia ideoita ja toimintatapoja esille avoimesti, saan käyttää monipuolisesti taitojani työtehtävissäni, koen kehittyneeni työssäni viimeisen vuoden aikana, säännöt rajoittavat kehitysideoiden läpivientiä ja työskentelyn kontrollointi hankaloittaa kehitystä ja uudistumista*. Avoimet kysymykset selvittivät työntekijöiden työpanoksen maksimointia ja omien taitojen ja työn esiintuomista sekä uudistumisessa kohdattuja haasteita, ongelmia ja onnistumisia.



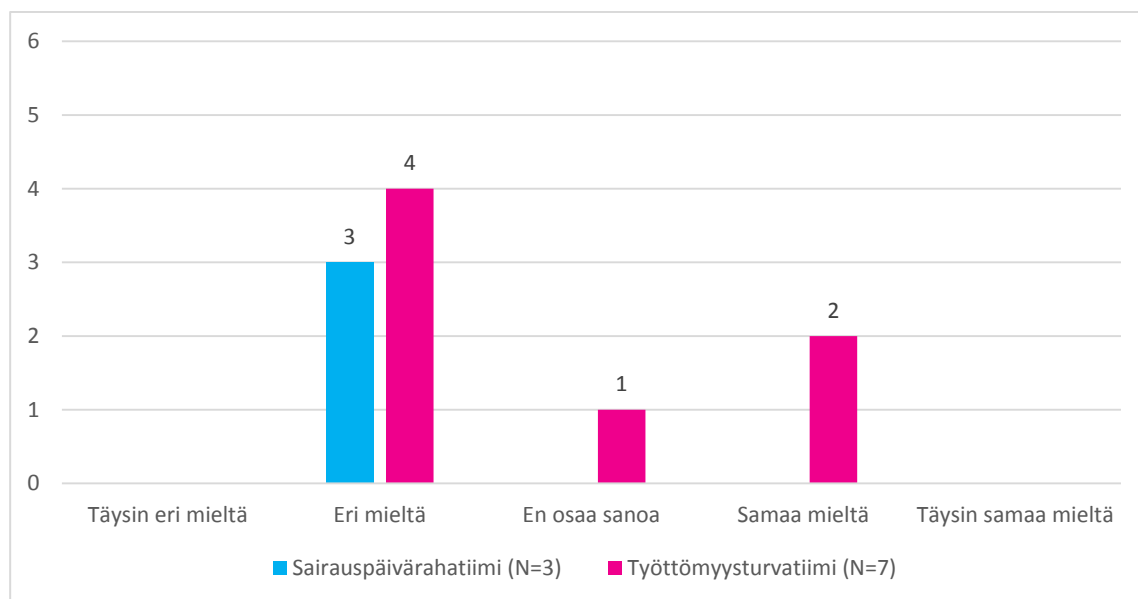
KUVIO 22. Minulla olisi enemmän annettavaa työpanosta, kuin mitä nykyinen työtehtävä mahdollistaa

Kuviossa 23. näkyy selvästi hajontaa ja vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti Eri mieltä-, En osaa sanoa-, ja Samaa mieltä kohtiin. Osa työttömyysturvatiimin vastaajista kokee, että heille riittää nykyiset työtehtävät, eivätkä he olisi välttämättä valmiita antamaan enempää työpanoksensa suhteen. En osaa sanoa vastaajat voivat kokea nykyisen työtehtävänsä aika ajoin riittäväksi ja toisinaan he voisivat antaa enemmän. Tämä vastaus on oikeastaan välimuoto, eli joko työtehtävien haaste vaihtelee, tai vastaajat eivät ole aikaisemmin ajatelleet koko asiaa. Samaa mieltä vastanneet kokevat, että he voisivat tuoda enemmän työpanostaan esille nykyisissä työtehtävissään. Nämä vastaajat voivat olla jo pidempään samoissa työtehtävissä työskennelleitä työntekijöitä, jotka kokevat, että työtehtävät voisivat olla monipuolisia tai haastavampia.



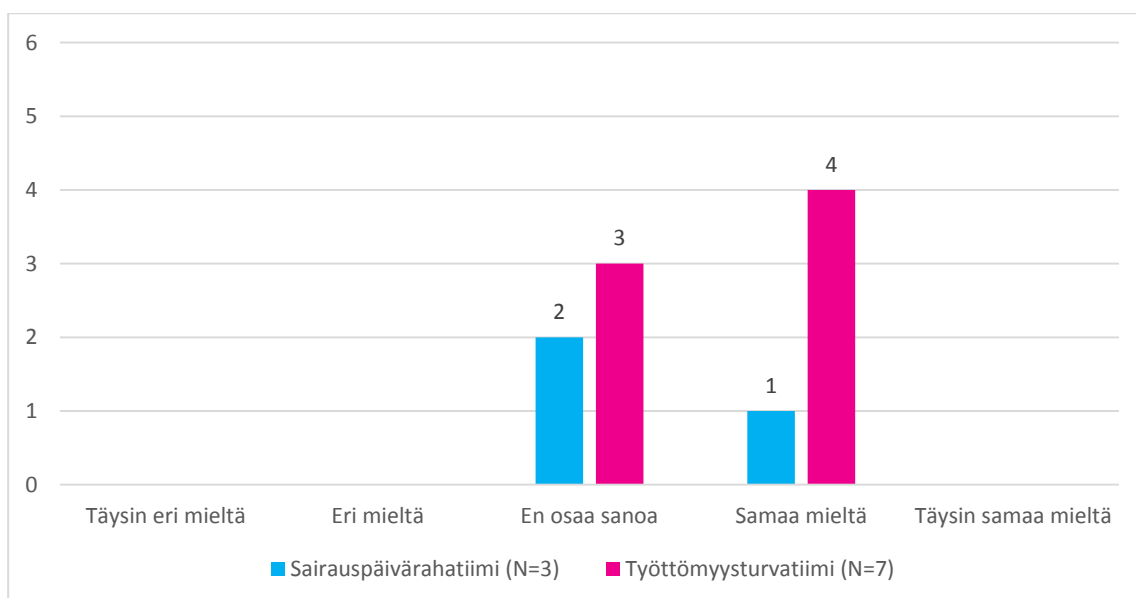
KUVIO 23. Työssäni on liikkumatilaa kehitykselle

Kuviosta 24. nähdään, miten vastaajat kokevat kehittymisen työtehtävissään. Vastauksissa on jonkun verran hajontaa, koska noin puolet vastaajista on samaa ja puolet eri mieltä. Ne vastaajat jotka kokevat, ettei kehitykselle ole liikkumatilaa voivat olla esimerkiksi kauemmin yrityksessä olleita työntekijöitä, jotka ovat olleet samoissa työtehtävissä jo kauemmin ja hommat sujuvat jo rutiinilla ja automaattisesti. Lisäksi nämä vastaajat voivat kokea työtehtävät hieman suppeiksi, jolloin he eivät voi oikein soveltaa omaa toimintaansa. Kuitenkin hieman suurempi osa vastaajista kokee, että liikkumatilaa työssä on, jolloin heillä on mahdollisuus tehdä työtehtäviään soveltaen ja hieman eri tavalla kuin ehkä aiemmin on tehty.



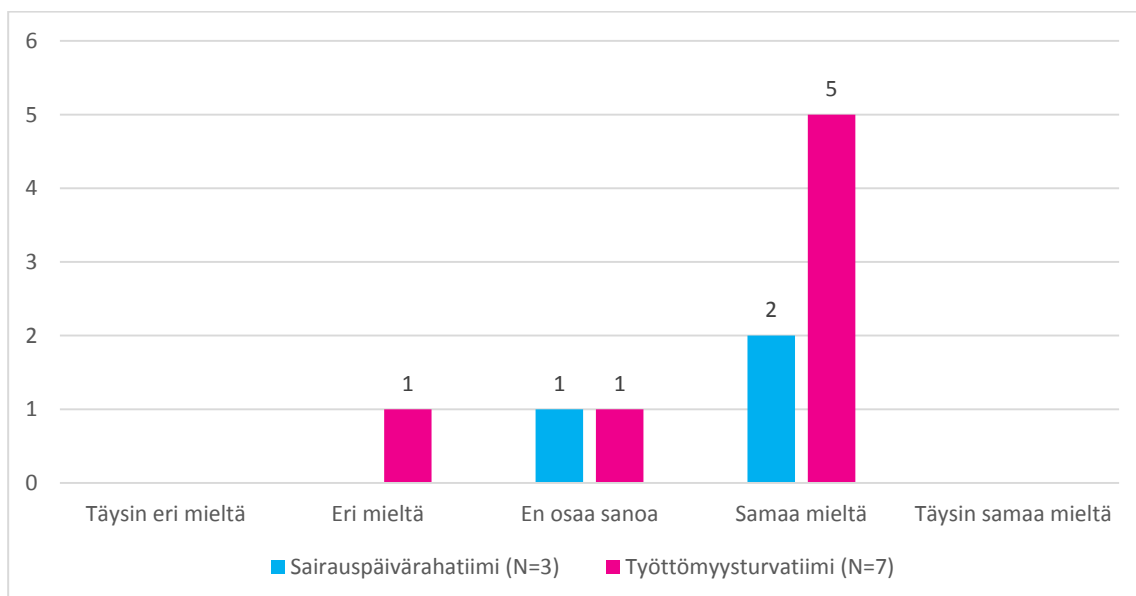
KUVIO 24. Työssäni on mahdollista luoda uutta

Kuviossa 25. esitetään vastaajien näkemys siihen, että voivatko he luoda työssään jotain uutta tai esimerkiksi uusia toimintatapoja. Tässä voidaan nähdä hajontaa erityisesti tiimien välillä, mutta myös työttömyysturvatiimin sisällä. Isoin havainto on se, että kaikki sairauspäivärahatiimin vastaajat ovat sitä mieltä, ettei heidän työssään ole mahdollista luoda uutta. Tämä voi selittyä sillä, että työtehtävät ovat vakioita ja jo valmiiksi hiottuja prosesseja, jolloin omalle luovuudelle ja työskentelyn kehittämiselle ei ole tarvetta tai mahdollisuutta. Myös valtaosa työttömyysturvatiimin vastaajista on samaa mieltä heidän kanssaan ja luultavasti syyt ovat ainakin pääosin samoja. Kuitenkin melkein kolmasosa työttömyysturvatiimin vastaajista kokee, että he voivat luoda jotain uutta. Tämä voi selittyä sillä, että osa vastaajista haluaa työskennellä eri tavalla ja on halukkaampaa kehittämään työskentelyään. Toinen mahdollisuus voi olla myös se, että vastaajien työtehtävissä on eroja. Tässä voi myös korostua muutosvastarinta, joka estää mahdollisesti omaa ja koko tiimin toimintaa ja täten uuden luominen ja kehittäminen hankaloituvat.



KUVIO 25. Työskentelytapojani on mahdollista uudistaa

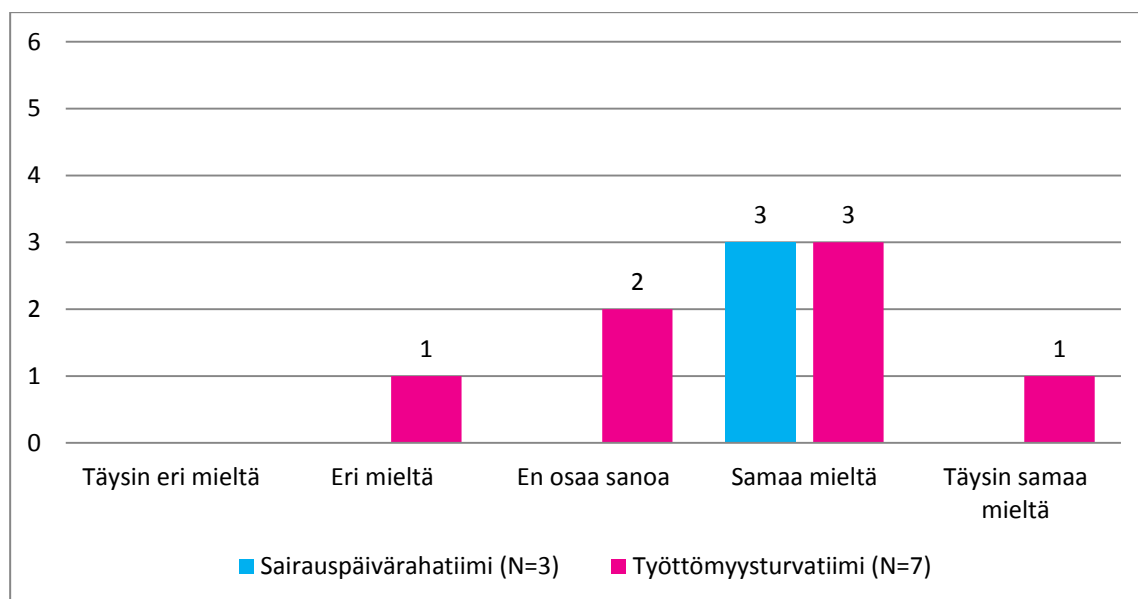
Kuvion 26. vastaukset jakaantuvat en osaa sanoa ja samaa mieltä vastausten välille. Kuitenkin edelliseen taulukkoon (Kuvio 25.) viitaten voidaan todeta, että uudistuminen ja uuden luominen ovat mahdollista eivätkä työtehtävät ole välttämättä sen esteenä. Työskentelytapoja voitaisiin uudistaa erilaisilla työskentelymenetelmillä, -välineiden vaihtamisella ja päivittämisellä sekä esimerkiksi teknologian laajemmalla tai vähemmällä käytöllä. Toteaisimmekin, ettei uudistuminen välttämättä tässä tapauksessa ole kiinni pelkästään työnantajasta tai työtehtävistä, vaan jokaisen työntekijän oma tahotila ja halu uudistua voi myös olla esteenä uudistumiselle.



KUVIO 26. Koen, että pystyn kehittymään työssäni

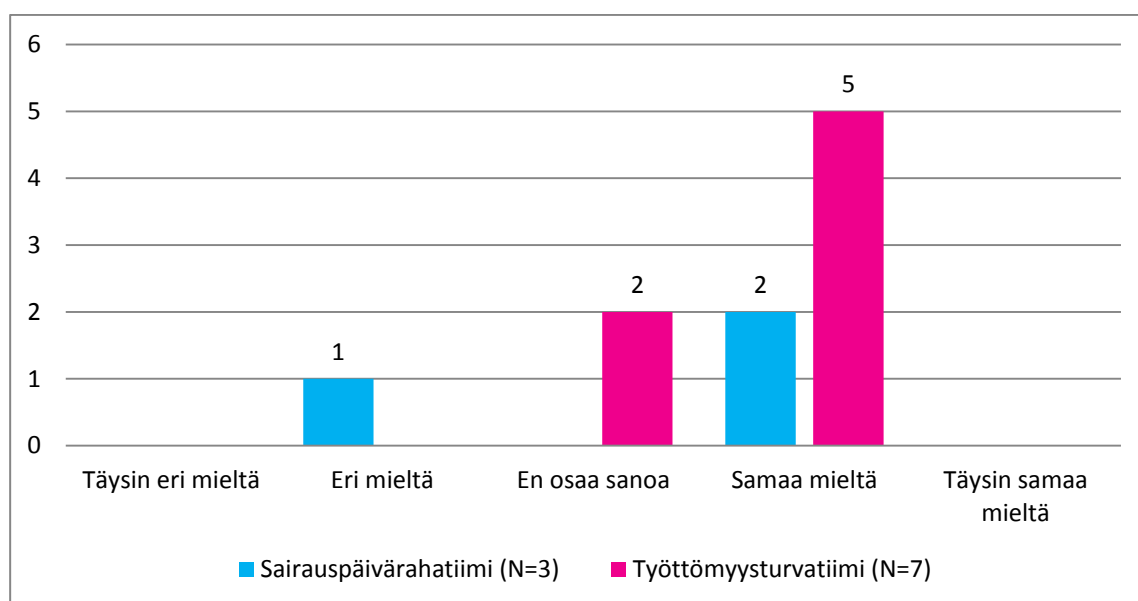
Kuviosta 27. nähdään, että suurin osa vastaajista kokee kehittyvänsä nykyisessä työssään. Tämä voi selittyä sillä, että työtehtävissä on tarpeeksi monipuolisuutta ja vaihtelua sekä haastetta, jolloin työntekijä ei turhaudu työhönsä niin helposti. Yksi vastaaja on kokenut, ettei pysty kehittymään työssään. Tämä voi johtua esimerkiksi juuri turhautumisesta työhönsä tai siitä, että hän kokee teke-

vänsä samoja työtehtäviä eikä saa tarpeeksi haastetta ja vaihtelua jolloin motivaatio ja ehkä sitä kautta työn laatukin kärsii.



KUVIO 27. Voin tuoda uusia ideoita ja toimintatapoja esille avoimesti

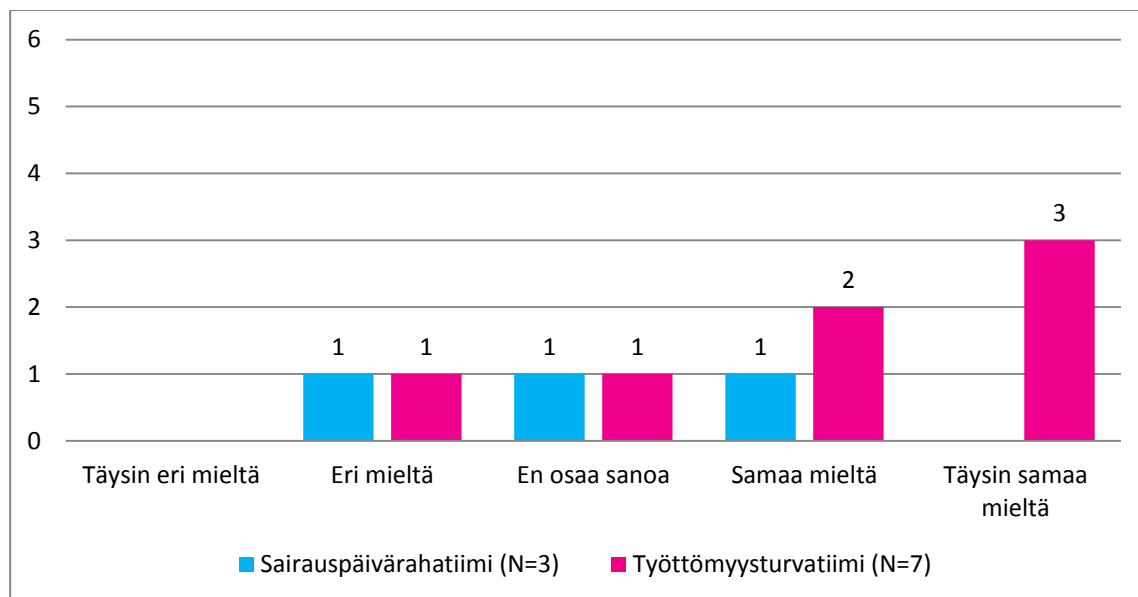
Kuviossa 28. valtaosa vastaajista pystyy omasta mielestään tuomaan uusia ideoita ja toimintatapoja avoimesti esille. Yksi työttömyysturvatiimin vastaaja oli asiasta eri mieltä. Esimies on näiden vastausten perusteella ainakin kehottanut työntekijöitään tuomaan kehitysideoita esille. En osaa sanoa-vastausvaihtoehdon valinneet henkilöt eivät välttämättä ole itse ehdottaneet mitään, tai ehdotukset ovat olleet pieniä tai vaikeasti toteutettavia muutoksia työpaikalla.



KUVIO 28. Saan käyttää monipuolisesti taitojani työtehtävissäni

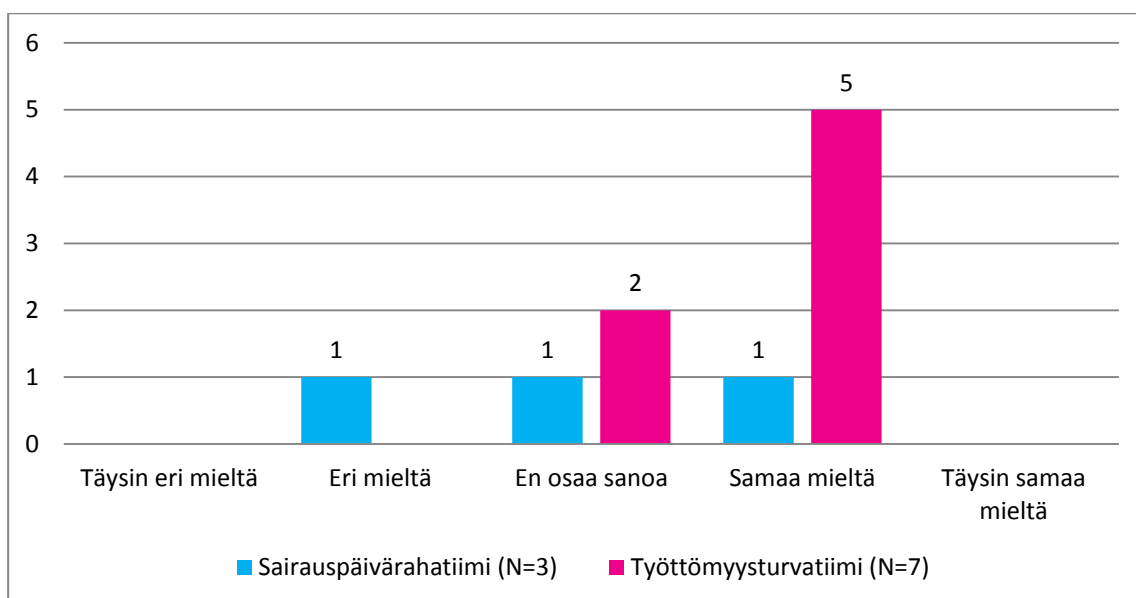
Kuvio 29. kertoo miten vastaajat kokevat taitojensa monipuolisen käytön työtehtävissään. Valtaosa kummankin tiimin vastaajista kokee, että työtehtävät mahdollistavat monipuolisen taitojen käytön, jolloin todennäköisesti työtehtävät motivoivat parempiin suorituksiin sekä yksilöllisiin näyttöihin. Yk-

silöllisillä näytöillä tarkoitamme esimerkiksi työpaikan sisäistä ”kilpailua” ja omien taitojen esiintuomista. Yksi vastaajista ei koe pystyvänsä käyttämään taitojaan työtehtävissä. Tämä voi kertoa esimerkiksi sisäisestä motivaatio-ongelmasta ja jälleen kerran mieleen tulee se, että onko kyseinen vastaaja tehnyt samoja työtehtäviä jo pitkän aikaan, jolloin ne tulevat jo rutiinilla ja automaationa eikä hän välttämättä joudu ajattelemaan tai pohtimaan asioita niin paljoa.



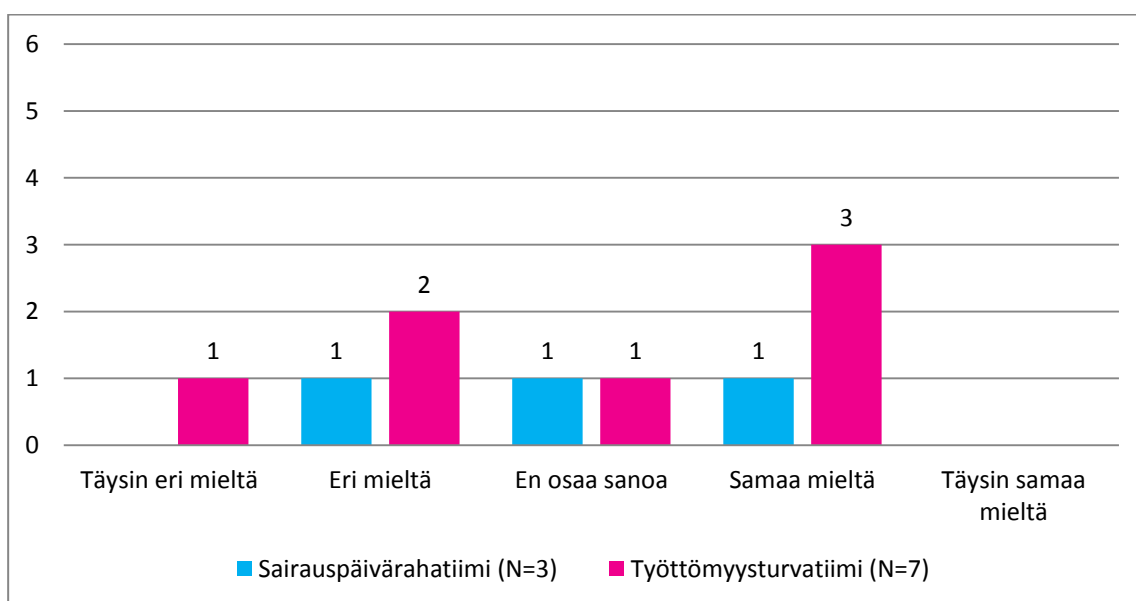
KUVIO 29. Koen kehittyneeni työssäni viimeisen vuoden aikana

Kuvio 30. vastaa kysymykseen, ovatko vastaajat kokeneet kehittyneensä viimeisen vuoden aikana. Kysymystä voidaan verrata hyvin aiempaan kehittymistä käsittelevään taulukkoon (Kuvio 27.). Taulukosta käy ilmi, että vastaukset ovat jakautuneet erittäin paljon. Sairauspäivärahatiimin vastaajissa on ristiriitoja, koska kuviossa 27. kaksi kolmesta oli sitä mieltä, että työssä pystyy kehittymään, mutta tässä taulukossa heitä on vain yksi ja toinen on siirtynyt eri mieltä vaihtoehtoon. Voidaankin todeta, että he kokevat, että työssä voi kehittyä mutta kehitystä ei ole tapahtunut. Tämän syyt voivat olla monenlaisia, mutta ensimmäisenä tulee mieleen se, että vastaaja ei ole saanut tarpeeksi kehittäviä työtehtäviä, joissa olisi pystynyt haastamaan itseään ja käyttämään osaamistaan parhaalla tavalla. Muuten taulukosta voidaan todeta, että valtaosa on kehittynyt viimeisen vuoden aikana ja vastaukset ovat melko suorassa linjassa, jos niitä verrataan kuvioon 27.



KUVIO 30. Säännöt rajoittavat kehitysideoiden läpivientiä

Kuviossa 31. käy ilmi se, että valtaosa työttömyysturvatiimin työntekijöistä kokee sääntöjen rajoittavan kehitysideoiden läpivientiä ja toiminnan kehittämistä. Sairauspäivärahatiimin osalta vastaukset hajosivat täysin, sillä kaikki vastaajat olivat eri mieltä toistensa kanssa. Yksi sairauspäivärahatiimin vastaaja koki, että säännöt eivät rajoita kehitysideoiden läpivientiä juuri lainkaan. Tämä vastaus poikkeisi kokonaisuudessaan muihin vastaajiin nähden. Syitä tälle massasta poikkeavalle vastaukselle voivat olla esimerkiksi työntekijä on kokenut työssään ja on ollut pitkään työsuhteessa. Tällöin esimiehet voivat tarttua juuri hänen ehdotuksiin myönteisesti. Toinen mahdollinen syy tälle vastaukselle voi olla se, että työntekijä on ollut tyytyväinen nykyiseen työhönsä, työvälineisiin ja toimintatapoihin, jolloin hän ei ole kokenut tarpeelliseksi tehdä kehitysideoita.



KUVIO 31. Työskentelyn kontrollointi hankaloittaa kehitystä ja uudistumista

Kuviossa 32. löytyy eniten hajontaa vastauksien keskuudesta. Varsinkin työttömyysturvatiimin vastaajat ovat jakautuneet vastauksissaan kahtia. Kolme vastaajaa seitsemästä ei näe tai koe työskentelyn kontrolloinnin hankaloittavan kehitystä ja uudistumista, kun taas kolme vastaajaa kokee sen hankaloittavan niitä ainakin jollain tasolla. Hajontaa esiintyy myös sairauspäivärahatiimin keskuudessa tasaisesti. Tämän syitä voivat olla esimerkiksi osa vastaajista haluaa tai pitää siitä, että on olemassa selkeämmät raamit ja säännöt, joiden puitteissa työtä tehdään, kun taas osa haluaisi työskennellä luovemmin ja enemmän vapaamuotoisemmin vähemmällä seurannalla ja rajoittamisella. Lisäksi oma kehittämishalu, koettu uudistumisen tarve ja eteenpäin menevä asenne työskentelyssä voivat vaikuttaa siihen, että säännöt nähdään enemmän rajoitteina, kuin mahdollisuuksina. Lisäksi motivaatio voi vaikuttaa siihen, kuinka koetaan oma työ ja sitä sääntelevät rajoitukset, säännöt ja ohjeet.

5 ANALYYSI

Tutkimuksessa analysoimme vastaukset erikseen sen mukaan, olivatko ne avoimia vai Likertin asteikolla vastattavia kysymyksiä. Lisäksi pyrimme panostamaan analyysissä enemmän avoimiin vastauksiin, koska koimme että ne tuovat meille enemmän tietoa ja realistisempia vastauksia, kun vastaajat ovat saaneet vastata omien havaintojensa pohjalta. Analyysin pohjana toimivat myös tutkimukselle asettamamme tutkimuskysymykset, joihin pyrimme myöhemmin johtopäätöksissä vastaamaan. Määrällisen puolen analyysit on tehty tutkimuksessa olleiden teemojen mukaisesti ja laadulliset vastaukset olemme analysoineet kysymyskohtaisesti.

5.1 Monivalintakysymykset

5.1.1 Vuorovaikutus esimiehen kanssa

Ensimmäinen teemamme koski vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Jokainen vastaaja on kokenut vuorovaikutuksen toimivaksi eikä vastauksista nouse esiin mitään erikoista tai merkittävää havaintoa. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että esimiehen tavoitettavuus ja yhteydenpito ovat yrityksessä hyvällä mallilla ja siihen ollaan tyytyväisiä. Lisäksi viestintäkanavat on koettu toimiviksi, mikä on toimivan etäjohtamisen kannalta tärkeää. Vastauksista voidaan todeta, että kaikki sairauspäivärahatiimin vastaukset olivat identtisiä kysymyksestä riippumatta eivätkä työttömyysturvatiiminkään vastaukset juurikaan poikenneet keskiarvoina. Huonoin tilanne oli työttömyysturvatiimin vastaajien mukaan mahdollisessa ajanvarauksessa ja ajan saamisessa (Kuvio 6.), jossa keskiarvo jäi ainoana kysymyksenä alle neljän (3,86).

5.1.2 Johtaminen

Toinen teema käsitteli esimiehen johtamista ja sitä miten hyvin vastaajat kokevat hänen onnistuvan johtamisessaan. Myös tässä teemassa vastaukset olivat pääosin hyvällä tasolla ja jokainen vastaajista kokikin olevansa tyytyväinen oman esimiehensä johtamistapaan, joten voi todeta, että myös johtaminen on yrityksessä toimivaa. Työttömyysturvatiimin kannalta vastaukset olivat identtisiä kysymystä työmäärän kohtuullisuutta lukuun ottamatta, jossa keskiarvo oli silti todella hyvällä tasolla. Sairauspäivärahatiimin vastauksista esiin nousi se, että yhden vastaajan vastaukset erosivat muista vastaajista, mikä laskee tiimin tulosta. Lisäksi vastaukset olivat myös toiseen tiimiin nähden heikkoja. On mahdollista, että vastaajalla on esimerkiksi eri esimies kuin muilla tai sitten hän arvostaa johtamisessa erilaisia asioita kuin muut vastaajat. Kuitenkin hänen vastauksiaan ei ole järkevää yleistää, koska kaikki muut ovat olleet eri linjoilla ja täten hänen kokemiaan haasteita ei voi realistisesti sanoa koko yrityksen kehityskohteiksi. Huonoin tulos sairauspäivärahatiimin vastauksista tuli palautteen antoon (Kuvio 12.), jonka keskiarvo oli 3,3.

5.1.3 Esimies-alaissuhde / tiimiytyminen

Kolmas teema koski esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, sekä tiimiytymistä ja tiimin välisiä suhteita. Esimies-alaissuhde koetaan onnistuneeksi ja pääosin myös ryhmähenki ja tiimin sisäinen ilmapiiri

ovat myönteisiä. Vastaajat kokevat saavansa apua tarvittaessa ja tiimit työskentelevät yhdessä yhtenä yksikkönä. Itse tiimiytyminen tapahtuu vastaajien mielestä enemmän ryhmän sisäisesti eikä esimiehen roolia ole koettu yhtä tärkeäksi. Esimerkiksi Tarja Surakan ja Nina Laineen mukaan (Surakka ja Laine 2011, 62) hyvin yhdessä työskentelevässä ryhmässä tieto kulkee sujuvasti ja ongelmitta jokaisen tiimiläisen kesken. Juuri tässä korostuukin heidän mukaansa esimiehen rooli, sillä hänen toimintansa vaikuttaa siihen, millainen viestintäkulttuuri ja kommunikointirakenne tiimin sisälle syntyy.

Lisäksi esimiehen tulisi pyrkiä luomaan tiimiin sellainen ilmapiiri, jossa jokainen tiimin jäsen pystyy osallistumaan toimintaan ja työskentelyyn mahdollisimman tasapuolisesti. Tämä on kuitenkin haastavaa, koska ihmiset ovat erilaisia ja kokevat osallistumisen eri tavalla. Lisäksi tiimin eri roolien tai mahdollisten hierarkkisten asioiden takia joidenkin mielipidettä arvostetaan enemmän ja joidenkin hieman vähemmän. Päivittäisen kontaktin puuttumisen ei sen sijaan koeta haittaavan työskentelyä muuten kuin yhden vastaajan mielestä. Voidaankin todeta, että jos ryhmä toimii keskenään hyvin ja sen sisäinen viestintä toimii, niin työskentelyn paikalla ei välttämättä ole niin suurta merkitystä.

5.1.4 Uudistuminen ja toiminnan kehittäminen

Neljäs ja viimeinen teemamme koski uudistumista ja työntekijöiden ja työskentelyn kehittymistä. Isoin ero muihin teemoihin oli se, että vastaukset hajoavat melko paljon ja enemmän kuin muissa teemoissa. Osa vastaajista kokee rajoittavia tekijöitä työssään, mutta osa ei niitä ole välttämättä huomannut tai koe rajoittavaksi. Osittain tämä voi selittyä esimerkiksi henkilökohtaisilla tekijöillä kuten esimerkiksi erilaisella työskentelytavalla tai tyyllillä hoitaa tiettyjä asioita. Lisäksi jokainen ihminen on erilainen ja kokee asioita eri tavalla mikä voi myös näkyä vastauksissa. Vaikka jokaisella työntekijällä on useita yhdistäviä perustarpeita, kuten itsemäärääminen, liittymisen ja pätevyyden kokemisen tarve sekä tunteiden vaikutus toimintaan ja samoilla periaatteilla toimivat tiedonkäsittelytavat, on jokainen ihminen erilainen. Esimies voi siis ottaa toiminnassaan huomioon tiettyjä yleispäteviä asioita, mutta jokaista ihmistä ei voi johtaa samalla tavalla. (Surakka ja Laine 2011, 55)

Vastauksista kävi ilmi, että erityisesti uuden luominen työssä koetaan hankalaksi kummankin tiimin osalta. Kuitenkin samat vastaajat ovat kokeneet omien työtapojen uudistamisen mahdolliseksi, joten voi olla, että työtehtävät ovat tarkkaan määriteltynä ja rajoittavat uuden luomista tai yksinkertaisesti eivät mahdollista luovuuden käyttöä. Vastaajat ovat kokeneet myös, että he saavat käyttää taitojaan monipuolisesti hyväkseen työssään ja tämän voidaan nähdä olevan myös osasyynä sille, että valtaosa on kokenut kehittyneensä työssään viimeisen vuoden aikana. Kehittymisen kannalta vastuu on lähtökohtaisesti työntekijällä, sillä kehitystä ei todennäköisesti tapahdu, ellei työntekijä itse koe haluavansa kehittyä tai suhtautuu muuten työhönsä pessimistisemmin. Tässä esille nouseekin sisäisen motivaation merkitys kehityksen kannalta. Esimerkiksi Harri Virolainen toteaa väitöskirjassaan (2010, 55), että työtehtävien mielenkiintoisuus ja riittävä haasteellisuus riittävät sisäisesti motivoituneelle työntekijälle ja tätä kautta hän on innostunut ja kiinnostunut työstään. Täten positiivisesti työhönsä suhtautunut ja eteenpäin pyrkivä työntekijä myös todennäköisemmin löytää keinoja kehitykseen. Kuten tulokset osoittavat (Kuvio 29) tämä on hyvällä mallilla Kelassa. Vastauksia tarkemmin tutkitta-

essa voidaan huomata, että nimenomaan työtehtävät voivat olla niitä, mitkä rajoittavat kehittymistä. Työskentelytapoja on vastausten mukaan mahdollista uudistaa ja kehittää, mutta negatiivisimmat arvot tulevat kysymyksiin työstä itsestään. (Kuvio 24 ja Kuvio 25) Voi olla, että työtehtävät ovat olleet pitkään samoja ja täten työntekijät tekevät niitä jo täysin rutiinilla. Aiemmissa teemoissa nousi esiin se, että vuorovaikutus ja viestintä ovat toimivaa tiimien sisällä ja esimies-alaisuus suhteet ovat hyvällä pohjalla. Tämä näkyy myös siinä, että uusien ideoiden ja toimintatapojen esiintuominen on koettu helpoksi ja niitä uskalletaan ja voidaan tuoda esille vapaasti. Tämä on tärkeää yksilön ja tiimin näkökulmasta, koska se mahdollistaa kehittymisen ja johtaa siihen, että arkipäivän ongelmista ja mahdollisista hidastavista tekijöistä voidaan keskustella ja sitä kautta ehkä löydetään tehokkaampia toimintoja ja saadaan kiirettä ja huonosti toimivia järjestelmiä purettua.

Vaikka uusien asioiden kehittäminen ja esille nostaminen on koettu toimivaksi, on vastauksissa hieman ristiriitaa, koska suurin osa vastaajista (Kuvio 25) kokee, että työssä ei ole mahdollista luoda uutta. Tämä voi selittyä jälleen työtehtävillä, mikäli ne ovat tarkkaan määriteltyjä ja rajoitettuja. Lisäksi toimeksiantajan kannalta huolestuttava tekijä on se, että puolet vastaajista koki heillä olevan enemmän annettavaa työpanosta, kuin mitä he nyt pystyvät antamaan. Kun vielä ainoastaan kaksi vastaajaa oli eri mieltä asiasta, niin sen voi nostaa yhdeksi haasteeksi eli miten työntekijöiden työpanosta voitaisiin maksimoida paremmin. Määrällisistä kysymyksistä vastauksia tähän ei löytynyt yleisimmistä haasteista, kuten tuen saamisesta, työstä saatavasta palautteesta ja seurannasta tai tavoitteenasetteluista. Isoimpana tekijänä kehitysehdotusten läpiviennin rajoitteena nousivat esiin säännöt. Toimivan etäjohtamisen näkökulmasta yhdessä sovitut pelisäännöt ovat tärkeitä ja raamittavat toimintaa. Mikäli säännöt koetaan liian rajoittavaksi, voisi olla tiimin etu, että niistä puhuttaisiin yhdessä ja kenties hieman muutettaisiin niitä, jos sitä kautta mahdollistuisi tehokkaampi työskentely. Lisäksi olisi hyvä välillä käydä läpi ja päivittää sääntöjä ja sovittuja ohjeita. Kuitenkin raamien tulee olla kaikkien tiedossa, jotta koko tiimi toimii samoilla ohjeilla.

5.2 Avoimet kysymykset

5.2.1 Vuorovaikutus esimiehen kanssa

Sairauspäivärahatiimi

Vastauksista nousee esiin se, ettei kenelläkään sairauspäivärahatiimin vastaajista ole ollut ongelmia vuorovaikutuksessa oman esimiehensä kanssa.

Ei ole ollut ongelmia. Tavoitettavuus on ollut hyvä ja etäyhteys Skypellä ja muilla keinoin on toiminut hyvin

Kuten sitaatista käy ilmi, ovat vastaajat kokeneet *tavoitettavuuden hyväksi ja työkalut ovat olleet oikeita ja toimivia*. Skype ja muut etäyhteysskanavat ovat tärkeässä roolissa, kun työskennellään etänä tiimeissä ja niiden toimivuus ja myös esimiehen helppo tavoitettavuus luo hyvän pohjan mahdolliselle etätyöskentelylle. Koska nykypäivänä tietoliikenneyhteydet ja erilaiset viestintäkanavat mahdollistavat viestinnän ja yhteydenpidon ajasta tai paikasta riippumatta, on Ulla Vilkmänin (2015) mukaan

tärkeää, että yrityksissä on sovittu toimivat, järkevät ja tarpeeksi joustavat yhteydenpitokanavat ja viestintävälineet. Tämä mahdollistaa sen, että päivittäin ei ole tarpeen kohdata toisia työntekijöitä tai esimiestä kasvokkain. Viestinnän lisäksi suuri tekijä onnistumisen kannalta on oikein johdettu työ ja töiden oikea organisointi. (Koivuniemi, 2015)

Työttömyysturvatiimi

Myös valtaosa työttömyysturvatiimin vastaajista kokee vuorovaikutuksen toimivaksi. Vastauksissa sanotaan, ettei ole ollut ongelmia ja että kaikki sujuu normaalisti. Kuitenkin kaksi vastaajaa on nostanut esiin myös epäkohtia. Suora lainaus eräältä vastaajalta kertoo, että vuorovaikutuksen ongelmakohtana on *kiire*. Kuitenkaan esiin ei nouse, että kenellä se kiire on, mutta mikäli esimiehellä ei ole aikaa olla yhteydessä omaan alaiseensa voi se hankaloittaa työntekoa. Tällöin vastaaja on voinut jäädä ilman tukea ja apua tarvittaessa, mikä on vaikuttanut varmasti työpanokseen ja motivaatioon, jonka hän on pystynyt omaan tekemiseensä tuomaan.

Kahdenkeskinen luottamus toimii. Haasteena on lähinnä sijaisjärjestely, koska sijainen ei välttämättä tunnetyönkuvaani tai työolosuhteitani. Joskus joutuu itse huolehtimaan siitä, että järjestelyt toimivat.

Toinen vastaaja kehuu *kahdenkeskistä luottamusta*, mikä onkin erityisesti etätyöskentelyn tai monipaikkaisuuden toimivuuden tärkeimpiä tekijöitä ja se osoittaa, että esimies on onnistunut luomaan toimivan suhteen alaiseensa. Luottamuksen tulisi olla molemminpuolista ja siinä korostuvat avoin vuorovuovaikutus ja tiimin sisäinen kommunikointi. Lisäksi myös selkeät pelisäännöt ja yhdessä sovitut toimintatavat toimivat luottamuksen rakennuspalikoina. Luottamus on onnistuneen etäjohtamisen tärkeimpiä kulmakiviä (Vilkman 2016, 26–28). Harri Virolainen jatkaa aiheesta väitöskirjassaan todeten, että viestintä ja luottamus linkittyvät vahvasti toisiinsa, koska toimiva viestintä rakentaa tiimin keskinäistä luottamusta ja keskinäinen luottamus kehittää viestintää. Luottamukselliset suhteet ja tiimin jäsenten keskinäinen luottamus edistävät avointa vuorovaikutusta. Kun tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, niin he uskaltavat viestiä avoimemmin ja kynnys viestimiseen on matala (Virolainen 2010, 103). Samassa vastauksessa käy ilmi myös se, että hän on kokenut sijaisjärjestelyt epätoimiviksi ja on joutunut itse järjestelemään ja huolehtimaan järjestelyistä. Mikäli työntekijä on paljon poissa tai työskentelee monen eri tehtävän parissa, voi sijaisen perehdyttäminen olla haasteellista ja viedä liikaa resursseja itse työntekijältä.

5.2.2 Etäjohtaminen

Sairauspäivärahatiimi

Sairauspäivärahatiimin vastaajat kokevat etäjohtamisen toimivan pääosin hyvin. Kuitenkin esiin nousee yksi melko merkittävä ongelma eli se, *ettei esimies tiedä mitä alainen tekee*. Vastaaja kertookin tekevänsä mieluummin pitempään jotain selvitettävää tapausta, kuin että tekisi pelkkää simppeliä massaa. Tämä kertonee siitä, ettei kommunikaatio toimi heidän välillään. Nimenomaan työsuorituksen seuranta on yksi haasteista etäjohtamisessa, sillä kun työntekijä ei ole fyysisesti läsnä, ei esimies pysty seuraamaan työn edistymistä perinteisempään tapaan. Tässä tapauksessa esimiehen olisi panostettava enemmän seurantaan ja jollain tavalla kehittää järjestelmää, jolla hän pysyisi paremmin selvillä työntekijöiden tekemisistä. Se, että työntekijä selvittää mieluummin jotain asiaa pitempään, kuin että tekisi jotain simppelimpiä tapauksia, kertoo siitä, ettei joko työnjako tai molemminpuolinen kommunikaatio ja jopa motivaatio ole oikeilla raiteilla. Ulla Vilkmän korostaa työsuoritusten mittaamista muuten kuin kellokortin kautta. Parempi tapa mitata työsuorituksia on esimerkiksi välitavoitteet ja aikataulussa pysymisen seuranta. Lisäksi työtä on helpompi seurata ja mitata, kun sekä työntekijällä että esimiehellä on selkeä käsitys mitä työntekijältä odotetaan (Vilkmän 2016, 46–49).

Työttömyysturvatiimi

Työttömyysturvatiimin mukaan heidän etäjohtamisen kokeminen on myös positiivista. Valtaosassa vastauksia todettiin, että kaikki on kunnossa eikä ongelmia ole sekä nostettiin esille erityisesti se, että Skype toimii. Kehuja sai myös *työroolit*, jotka on koettu selkeiksi ja ne on helppo tarkastaa työvuorolistalta. Tämä tietenkin helpottaa tiimin työtä, kun roolitus ja työnjako on selkeää eli jokainen tietää mitä heidän tulee tehdä. Viestintä saa myös risuja vastauksissa. Eräs vastaaja kokee, että tieto ei välttämättä saavuta kaikkia. Kun sähköpostia ei pidetä auki jatkuvasti, niin ei välttämättä olla selvillä kaikesta uusimmasta tiedosta, joka voi hankaloittaa työntekoa. Vastauksissa käy mielestämmeni ilmi, että viestintä toteutetaan pääsääntöisesti tietokoneilla virtuaalisesti, joten joku jolle kyseiset työkalut ja työskentelytavat eivät ole tuttuja, voi kokea tämän haasteellisemmaksi kuin perinteisemmän toimistotyöskentelyn. Esimiehen *ei kuitenkaan tarvitse olla monen mielestä läsnä* ja erään vastaajan mukaan tärkeämpää on se, että luottamus ja keskinäinen suhde ovat kunnossa, jolloin johtaminen onnistuu myös eri toimipisteestä käsin.

5.2.3 Esimies-alaissuhde

"Kun tiimimme on monessa eri toimistossa "hajallaan" toki keskinäisten suhteiden luominen on haasteellisempaa. Se mikä on auttanut yhteistä toimintaa on Skype yhteydet. Mutta olisi kuitenkin mukava vaikka kerran vuodessa tavata tiimiläiset ihan kasvotustenkin"

Suurin osa vastaajista koki, että *eri paikoissa työskentely hankaloittaa* suhteen muodostumista, koska he eivät välttämättä tunne tiimin jäseniä, jotka työskentelevät eri paikoissa. Osa voi olla pelkästään nimiä ja heidän kanssaan ei juurikaan olla tekemisissä. Tämä vaikeuttaa ainakin toimintatapojen toimimista, koska monessa eri toimipaikassa on hieman erilaiset tavat, joilla asioita tehdään, mikä voi aiheuttaa ongelmia. Lisäksi kynnys ottaa yhteyttä johonkin tiimiläiseen, josta tiedät vain nimen ja tittelin voi olla suurempi, kuin se, että kysyt apua esimerkiksi tutummalta samassa toimipaikassa olevalta, joka ei välttämättä tiedä asiasta yhtä paljoa. Esimerkiksi Anna-Maija Lämsä ja Outi Uusitalo toteavat kirjassaan (2002), että tiimin on hyvä toimia, kun tiimin sisällä on yhteinen päämäärä ja yhdessä sovitut pelisäännöt. Tällöin työskentely tuntemattomien kanssa on helpompaa, kun voi luottaa siihen, että hekin toimivat samoilla periaatteilla. Lisäksi palautteen merkitys on iso ja hyvä tiimi tiedostaa myös, miten ja mitä tiimin sisällä puhutaan ja mitä viestitään ulospäin. Tämä luonnollisesti ehkäisee väärinkäsityksiä ja tiimin sisäisiä ristiriitoja, sekä luo kuvan yhtenäisemmästä organisaatiosta. Vastauksissa nousikin esiin se, että mikäli tiimin jäsenet tuntevat entuudestaan, on heidän kanssaan helpompi toimia. Kuitenkin hyvä tiimi viestii avoimesti kaikkien kesken ja siten, että tieto tavoittaa jokaisen jäsenen ja erilaisia ihmisiä ja toimintatapoja pystytään kunnioittamaan ja sitä kautta käyttämään tiimin toiminnassa hyväksi. Lisäksi käytössä olevat toimivat yhteydet ja viestintäkanavat kuten Skype edesauttaa keskinäisen toiminnan toimivuutta. Kuitenkin tulee muistaa, että tiimityötä ei tule pakottaa, sillä vaikka se mahdollistaa tiettyjä hyötyjä, niin joka tilanteeseen se ei työskentelytapana välttämättä sovi.

"En koe ongelmaksi. Omassa toimistossa on esimies, mutta kun hän ei ole oma esimies niin jos tarvitsee esim.uutta työpöytää, tuolia jne. ei olekaan ihan selviä miten hankinnat etenee"

Yhdessä vastauksessa nousi esiin se, ettei työntekijä ole varma, miten hankintojen kanssa tulee toimia, kun oma esimies ei ole samassa toimipisteessä. Tämä kertoneekin huonosta kommunikaatiosta eli työntekijälle ei ole kerrottu, miten hänen tulee toimia käytännön asioissa ja keneen hän on yhteydessä missäkin asiassa. Työskennellessä monipaikkaisesti olisikin tärkeää, että sekä esimiehelle että alaiselle olisi selkeää se, mitkä asiat kuuluvat kenenkään hoidettavaksi ja miten ongelmatilanteissa tulee toimia. Eräs vastaaja totesikin, että aiemmin oli helpompaa pitää yhteyttä, kun työskenneltiin samojen seinien sisällä.

"Tiimin työntekijät hajallaan ympäri maakuntaa, joten kaikkien tiimiläisten kanssa ei ole tekemisissä vain niiden kanssa, jotka ovat samassa toimipisteessä. En koe, että tarvitsen olla kaikkien tiimiläisten kanssa tekemisissä. Jokainen hoitakoon oman työtehtävänsä. Ei häiritse vaikka esimies ei ole samassa toimipisteessä työskentelemässä"

"Kun osaan työni sisällön hyvin saattaa olla että en ole tiimini kanssa tekemisissä moneen viikkoon. olen eripaikkakunnalla kuin muut.."

Osa vastaajista ei nähnyt etänä työskennellessä ongelmia ja eräässä vastauksessa todettiin, että kaikkien ympäri maakuntaa työskentelevien tiimin jäsenien kanssa *ei edes tarvitse olla kontaktissa*, vaan riittää että samassa toimipisteessä työskentelevät toimivat keskenään. Lisäksi eräs vastaaja korosti, että kun hän osaa työnsä hyvin, ei hänen tarvitse olla moneen viikkoonkaan tekemisissä muun tiimin kanssa. Voikin todeta, että mikäli viestintä ja töiden jakaminen ja suunnittelu on tehty onnistuneesti, niin tiimin on helppo toimia eri pisteissä. Tässä korostuukin se, että jokainen tiimin jäsen tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen tulee tehdä, jotta yhteinen tavoite saavutetaan.

"Olisi hyvä nähdä joskus koko tiimin kesken kasvotusten, jotkut ovat tuttuja vain nimeltä. Kun toista ei tunne, on hankalampi lähestyä."

Vastauksissa annettiin myös keinoja siitä, miten tiimi voisi rakentaa paremman suhteen keskenään ja miten eri paikoissa työskentelevät ihmiset voisivat oppia tuntemaan toisia paremmin. Eräs vastaajista kertoi, että *tiimipalaverit ja muut palaverit* ovat hyviä keinoja, joilla kehittää ja parantaa keskinäisiä suhteita. Se mahdollistaa totta kai yhdessä toimimisen ja kun saa olla yhteydessä muidenkin tiimin jäsenien kanssa, niin oppii tuntemaan paremmin toisen ihmisen ja miten hän työskentelee ja toimii tietyissä asioissa. Tämä helpottaa tiimin työtä merkittävästi. Palaverit olisi monen vastaajan mielestä hyvä järjestää edes joskus ihan face-to-face jolloin kaikki pääsisivät tutustumaan toisiinsa vieläkin paremmin ja nähtäisiin myös nimien ja kuvien lisäksi niiden takana toimivat ihmiset. Lisäksi tämä mahdollistaisi myös muunkin tutustumisen, kuin pelkästään työasioiden läpikäymisen ja tiivistäisi tiimin yhteishenkeä ja keskinäisiä suhteita. Esille nousi myös jopa *ryhmytymispäivä*, jolloin esimerkiksi tiimi kokoontuisi keskenään ja tekisi jotain porukalla. Monessa yrityksessä nykyäänkin järjestetään esimerkiksi työhyvinvointipäivä tai vaikka yrityksen pikkujouluja, joissa tiimiläiset pääsevät tutustumaan toisiinsa ja me-henki kasvaa. Lisäksi toimiston ulkopuolella työntekijöiden on helpompaa toimia vapautuneemmin, kun toimiston säännöt ja hierarkiat eivät päde yhtä vahvasti. Kuitenkin on vaikea sovittaa yhteen monen toimipisteen henkilöiden aikatauluja. Nykyisistä välineistä esimerkiksi Skype-puhelut mahdollistavat jo videopuhelut, jolloin etänä pystytään työskentelemään jo huomattavasti tiiviimmin ja henkilökohtaisemmin kuin esimerkiksi pelkän puhelimen välityksellä.

5.2.4 Uudistuminen ja toiminnan kehittäminen

Teeman ensimmäinen kysymys koski sitä, että mitkä asiat hän kokee rajoittavana tekijänä oman täyden työpanoksen maksimoinnissa ja millä tavalla hän voisi omasta mielestään tuoda omaa osaamistaan ja taitojaan esille työssään ja täten maksimoida oman työpanoksensa tehokkaammin.

Sairauspäivärahatiimi

”Työtehtävät ovat hyvin rajoitetut ja annettu aina viikoksi kerrallaan eikä niihin voi erityisesti vaikuttaa. Omaosaamistani ei erityisesti tarvitse tuoda esiin. Niin sanottuja vaativia töitä on kuitenkin aina rajallinen määrä.”

Vastauksissa isoin asia, joka nousi esiin, on se, että *työtehtävät ovat rajoitettuja* ja ne annetaan esimiesten toimesta. Tällöin tiimin jäsenet eivät pysty vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä kovin paljoa ja esimerkiksi niin sanottuja vaativimpia töitä on tarjolla vain rajattu määrä. Tämä voi näkyä suoraan työntekijöiden motivaatiossa, jos jatkuvasti joutuu tekemään samoja esimerkiksi liian helppoja työtehtäviä.

Työntekijät toivat vastauksissaan ilmi *työnkierron*, eli samoja työtehtäviä ei tehdä päivästä tai viikosta toiseen, vaan työtehtävät vaihtelevat joko säännöllisesti tai tarpeen mukaan. Tässä tapauksessa yksi vastaajista kertoi, että työtehtävät vaihtelevat päivittäin, sillä työtehtävät tulevat esimiesten taholta. Työnkierron yhtenä tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Työntekijä voi kokea työnkierron erilaisina mahdollisuuksina uusien asioiden ja työtehtävien oppimiselle, osaamisen hyödyntämisen uran eri vaiheissa ja jaksamiselle omassa työssään. Lisäksi työntekijän näkökulmasta työnkierrolla voi olla positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. (eOsmo-hanke, 2011)

”Päivittäiset työtehtävät ohjataan/annetaan esimiesten taholta, joten henk.koht. ei pysty vaikuttamaan, mitä tekee. Itse toimin ratkaisutyössä ja aika ajoin asiakaspalvelussa, joten voin koko ajan tuoda omaa osaamistani riittävästi esille. Mikään ei ole rajoittavana tekijänä täyden työpanoksen antamiselle. Rajoitukset tulevat omalta taholta, esim. väsymyksen kautta.”

Vastauksissa oli myös näkemys siitä, että työtehtävien rajoittamisesta huolimatta nykyisissä tehtävissä on mahdollista antaa täyttä työpanosta ja tuoda esiin omaa osaamista. Tällöin on koettu, että sitä rajoittaa lähinnä vain henkilökohtaiset asiat, kuten väsymys. Tämä olisi tilanteena huomattavasti parempi, koska osaamisen esiintuominen ja tunne siitä, että pystyy tekemään mielekästä työtä ja käyttämään taitojaan luo sisäistä motivaatiota. Osa vastanneista kertoo olevansa väsyneitä, mikä taas rajoittaa täydellisen työpanoksen antamista. Esimiehillä on velvollisuus huolehtia työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta ja huolehtimaan niistä tarpeelliseksi katsomillaan toimenpiteillä. Tämä on osaltaan kirjattu työturvallisuuslakiin, johon kuuluvat myös työtilojen ja tapojen seuranta, sekä mahdollisten haitallisten ja vaarallisten tekijöiden tunnistaminen ja selvittäminen, kuinka nämä vaikuttavat työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen. Mahdollisuuksien mukaan nämä tekijät tulisi korjata tai poistaa. Parhaiten esimies voi edesauttaa henkilöstön jaksamista työssä tarjoamalla heille

kunnolliset työolot, arvioimalla sopivaa työkuormitusta ja huolehtimalla työjärjestelyistä asian mukaisesti. (Jarmas, 2015)

Työttömyysturvatiimi

Työttömyysturvatiimi nosti rajoittavina tekijöinä esiin muun muassa *lain* ja *kiireen*. On selvää, että laki rajoittaa jokaisen tekemistä, koska se luo selvät raamit sille mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Kiire on hankalampi tapaus. Kun työntekijä kokee liikaa kiirettä, hän ei välttämättä pysty antamaan täyttä työpanostaan tehtäviinsä, vaan yrittää mieluummin selvittää niistä mahdollisimman nopeasti, jotta kiireen tunteen saisi helpottamaan. Lisäksi kiireessä esimerkiksi huolimattomuusvirheiden mahdollisuus kasvaa ja täten se voi vaikuttaa työn laatuun. Työterveyslaitoksen mukaan kiire myös kasvattaa työtapaturmien mahdollisuutta lähes kymmenen prosenttia. Lisäksi jatkuva kiire ja tunne siitä, että työtehtävät kuormittavat liikaa syö työntekijän motivaatiota ja intoa työtä kohtaan. Tällöin esimiehen tulisi pystyä seuraamaan kuormitusta ja sitä, että miten hän voisi tasata työtehtäviä, niin että kiire hieman helpottaisi. Etenkin etänä tämän seuraaminen on iso haaste ja vaatii toimivan vuorovaikutuksen ja toimintatavan, jolla seuranta toteutuu. Muita tekijöitä, jotka aiheuttavat kiireen tuntua ja stressiä työntekijälle ovat Työterveyslaitoksen mukaan jatkuvat työn keskeytykset, huono esimiestyö ja johtaminen, isot ja jatkuvat muutokset työssä sekä huonot mahdollisuudet vaikuttaa. (Työterveyslaitos, 2013)

”Työn keskeytyminen rajoittaa; on annettu ohjeistusta kuinka toimia neuvon etsimisen ja kysymisen suhteen, mutta kaikki sitä eivät noudata vaan käyvät kysymässä apua muilta läsnäolevilta. Siinä sitten kaksi etsii yhtäaikaan ohjetta ja työn tekeminen häiriintyy.”

Oman panoksen maksimointia haittaa vastaajien mukaan myös se, että kaikki *eivät noudata sovit-
tuja toimintatapoja*, vaan alkavat sooloilla. Erityisesti ohjeiden ja ohjeistuksen noudattamatta jättäminen on mainittu vastauksissa. Kun on annettu ohjeet ja käytännöt, joilla esimerkiksi apua haetaan ja niitä ei noudateta, niin se kuluttaa monen työaika, kun useampi ihminen etsii ratkaisua johonkin esiin nousseeseen ongelmaan. Tämän lisäksi jatkuvat työn keskeytykset ja muiden virheiden korjaaminen ja työtehtävien laiminlyöminen estävät täyden oman panoksen antamisen. Tällöin työntekijä ei pysty keskittymään omiin työtehtäviinsä, kun joutuu jatkuvasti puuttumaan muihin häiriötekijöihin ja omat tehtävät viivästyvät ja alkavat kasaantua. Näitä tilanteita pystyisi ehkäisemään esimerkiksi tehtävien paremmalla organisoinnilla ja selkeämmällä ohjeistuksella ja esimiestyöllä. Jälleen ongelmaksi voi muodostua se, että tuleeko nämä ongelmat eri toimipisteellä työskentelevän esimiehen tietoon vai onko tämä lähinnä tiimin sisäinen ongelma. Yleisellä tasolla vastauksista on tullut esille se, että kaikille työntekijöille ei ole saatu tarpeeksi selkeää ohjeistusta yrityksen toimintatavoista. Esimerkkeinä aiemmin esillä ollut tavaroiden hankintaongelma, sekä tässä kysymyksessä esiin noussut havainto, jossa vastaaja olisi kaivannut toimeentulotukeen jotain yleisinfoa, mitä heille ei ilmeisesti ollut toimitettu. Tämä saattoi myös osaltaan vaikuttaa keväällä julkisuudessaakin olleeseen kiireeseen, jonka juuri toimeentulotuen muutos aiheutti.

”Yhteisissä sovituissa toimintatavoissa edelleenkin ei osa pysy vaan sooloilee omiaan. Ei noudateta prosessia ja ohjeita. Tämä rajoittaa täyden työpanoksen antamista kun korjaillet muiden virheitä tai tekemättä jättämissä. Motivaatio laskee ja turhautuminen nousee kun muutosta ei tapahdu palautteista huolimatta. Osa esimiehistä ei osaa kohdentaa oikeaa työntekijää oikeaan työtehtävään mikä näkyy työmäärän kasvuna ja huonona työnlaatuna.”

Muita vastauksissa esiintuotuja ongelmia *olivat muutosten aikaansaamattomuus ja esimiesten kyky sijoittaa ihmisiä heille sopiviin tehtäviin.* Eräs vastaajista koki, että motivaatio laskee ja turhautuminen kasvaa, kun minkäänlaista muutosta ei tapahdu, vaikka palautetta annetaan esimiehen suuntaan. Etenkin etäjohtamisessa palaute ja vuorovaikutus korostuvat ja olisikin tärkeää, että esimies ottaisi huomioon kentältä tulevaa palautetta ja tarvittaessa siihen myös reagoisi. Mikäli palautteen sisältö on vielä asiallista ja tarpeellista työskentelyn paremman tehokkuuden kannalta, on selvää, että siihen tulisi edes jollain tavalla reagoida ja osoittaa työntekijöille, että heitä kuunnellaan. Kuitenkin tässä korostuu nimenomaan ihmisten johtaminen ja keskinäinen luottamus. Aiemmin esiin nousi kiireen vaikutus omaan työpanokseen ja eräs vastaaja on nimennyt kiireen aiheuttajaksi sen, etteivät kaikki esimiehet osaa kohdentaa oikeita työtehtäviä oikeille työntekijöille. Toisaalta esimiehet voivat kokea kehitysehdotukset jopa uhkana omalle työlleen, sekä he eivät välttämättä halua poiketa vanhoista toimintatavoista, mikäli ne ovat osoittautuneet heidän mielestään toimiviksi. Kyseessä ei ole tällöin varsinainen muutosvastarinta, vaan muutoshaluttomuus, jolloin ongelmat tiedostetaan palautteen muodossa, mutta luotetaan edelleen omiin vanhoihin tapoihin ja toimintamalleihin.

”Ei ole tarvetta tuoda omaa osaamista enempiä esille. Tämä tilanne oman työn kannalta tällä hetkellä riittää”

Vastaajista löytyy myös heitä, jotka kokevat, että *omaa osaamista ei ole tarpeen tuoda enempiä esille* ja että *työpanoksensa riittää tälläkin hetkellä.* Erityisesti toistuvana teemana tässä oli, että jokaisen tarvitsee tehdä vain omat tehtävänsä ja sen mitä heiltä odotetaan ja se riittää. Tässä nousee esille se, että kaikille ei ole onnistuttu luomaan eteenpäin pyrkivää ja sisäisesti motivoivaa ilmapiiriä, vaan nykyinen suorittaminen riittää. Toki on mahdollista, että osa vastaajista kokee, että jos kaikki vain antavat parhaan panoksensa ja tekevät omat työnsä niin jokainen pystyy saamaan itsestään parhaan irti. Lisäksi vastaajat eivät välttämättä halua tuoda enempiä omaa osaamistaan esille työmäärän kasvun pelossa. Monissa työpaikoissa hyvin tehty työ voidaan palkita teettämällä lisätyötä, joka taas voi olla pois varsinaisten työtehtävien tekemiseen käytettävästä ajasta. Työntekijän näkökulmasta asia pitäisi ottaa puheeksi esimiehen kanssa, jotta hänen nykyistä asemaansa organisaatiossa voitaisiin katsoa uudelleen ja sijoittaa sinne, missä hänestä on eniten hyötyä ja hänen mielenkiintonsa työtä kohtaan säilyisi. Toisaalta mikäli työntekijä on mieltynyt nykyisiin työtehtäviinsä niin, ettei halua muutosta laisinkaan, tai mahdollisesti vieroksuu sitä. Tällöin tilanne tulee todennäköisesti pysymään samana, sekä täyden työpanoksen antaminen voi olla tällöin hankalaa.

Toinen teeman kysymys koski uudistumisen ja toiminnan kehittämisen omia kokemuksia sekä mahdollisia vastaajien kokemia ongelmia ja haasteita.

"Työmäärää on paljon joten esim. tehtävien muuttaminen käy päivittäin nopeasti ns. talkoita tehdään. Tämä on onnistumista. Koulutusta on vähän ja esim. toimeentulotukeen ei saatu minkäänlaisia koulutusta vaikka oman etuudenluonteen vuoksi olisi hyvä tuntea asiaa. Joskus voisi esim. vastata viestiin tms. itseopiskellun on Onniin voinut tutustua. Kun asiakkaalle soittaa tulee kysymyksiä myös toimeentulotuesta."

Vastauksissa nousi esille paljon asioita, jotka vastaajat kokevat ongelmallisiksi uudistumisessa ja toiminnan kehittämisessä. Positiivisiakin asioita nousi esiin, esimerkiksi eräs vastaaja kokee, että vaikka työmäärää on paljon, niin heidän on mahdollistaa hieman *muuttaa tehtäviä* ja hän kertoo myös, että ainakin työttömyysturvatiimin puolella on mahdollista tehdä niin sanottuja *talkoita*, joissa tehtäviä tehdään ilmeisesti isommalla porukalla. Tämä on tietysti hyvä tapa saada erilaisia työtehtäviä jokaiselle ja lisäksi se kehittää tiimin työskentelyä ja tiimin toimivuutta, kun tehdään porukalla. Tämä on mielestämme hieman ristiriidassa aiemman kysymyksen kanssa, koska sen vastauksista kävi ilmi, että työtehtävät on melko tarkkaan määritelty, mutta ilmeisesti niitä pystyy myös vaihtelemaan.

"Yleisesti ottaen kaikki toimii. Kela on uudistunut ja kehittää organisaationa koko ajan uusia toimintatapoja, missä on onnistuttu ihan hyvin."

Eräs vastaaja kokee, että Kela on *uudistunut ja kehittynyt organisaationa* koko ajan ja yleisesti ottaen kaikki toimii. Tämä on vahvasti ristiriidassa muiden kommenttien kanssa. Toki on mahdollista, että kyseinen vastaaja on ollut Kelassa jo pitkään ja hän on täten ehtinyt näkemään uudistuksia ja sen, miten organisaatio on vuosien mittaan kehittynyt.

"Haasteet/ongelmat tiettyjen esimiesten vastahankainen asenne uudistumista ja kehittämistä vastaan. Ei olla halukkaita ottamaan huomioon työntekijöiden näkemyksiä toiminnan kehittämisessä/uudistamisessa. Prosessien ja toiminnan kehittämisessä tulisi olla sellaiset työntekijät, jotka tekevät käytännön työtä (esim. ratkaisutyöntekijät)"

"Vanhakantainen suhtautuminen muutoksiin ja esim. kotietätyöhön vakuutuspiiritasolla jarruttavat kovasti toiminnan kehittämistä nykyaikaisempaan suuntaan...!"

Isoin negatiivinen asia, joka vastauksista nousee esille, on niin sanottu *muutosvastarinta* ja se, että esimiehet ovat hieman *vastahakoisia uudistuksia kohtaan*. Esimerkiksi työntekijöiden antamia parannusehdotuksia ja muuta palautetta ei kuunnella kovin halukkaasti. Lisäksi esimiesten asenne etätyötä kohtaan on ollut nihkeää, ja useampi vastaaja kokikin sen hidastavan toiminnan nykyaikaistumista. Tämä on melko yleinen ilmiö nykypäivänä, sillä monessa yrityksessä koetaan, ettei uusia tapoja tarvitse välttämättä ajaa sisään, koska vanhat toimivat vielä ja niin on tehty jo kauemmin. Kuitenkin nykypäivänä uusilla menetelmillä ja toimintatavoilla olisi mahdollista luoda etua yrityksen toimintaan ja saada omasta tiimistä vieläkin enemmän irti. Vanhoista tavoista on kuitenkin hankala päästä eroon ja uusiutuminen vaatii aina aikaa, mikä myös vastauksissakin todettiin. Lisäksi prosessien ja

toiminnan kehittämisessä olisi hyvä ottaa mukaan myös käytännön työtä tekeviä, joilla olisi paras tietotaito ja kokemus siitä, mitkä asiat esimerkiksi tökkivät ja mitkä toimivat hyvin.

”Toivon esimiehille enemmän rohkeutta uudistaa toimintatapoja ja tekemistä. Esimerkiksi enemmän mahdollisuuksia kotietätyöskentelyyn.”

Etätyön vastustaminen on vastaajille tuttu ilmiö ja se nousi vahvasti esiin myös teoriaa tutkiessa. Esimies voi kokea, että *hän menettää kontrollia työn vahtimiseen ja seurantaan*, mikäli työntekijät eivät ole toimistolla jatkuvasti tavoitettavissa. Kuitenkin etänä voidaan työskennellä esimerkiksi yhtenä päivänä viikossa ja aiemmissakin vastauksissa on noussut esille se, että viestintäkanavat ovat toimivia ja esimerkiksi Skype yhteydet toimivat, mikä kyllä mahdollistaisi toimivan etätyön ja tavoitettavuuden myös Kelassa. Muita esille tulleita teemoja olivat kiire ja ohjeistuksen puute. Kiire varmasti hankaloittaa uudistamista, koska jos jokaisella työntekijällä ja esimiehellä on kädet täynnä töitä, niin he eivät välttämättä kerkeä miettimään mahdollisia uusia tapoja ja miten asioita voisi nopeuttaa. Tosin kolikon toinen käänköpuoli olisi se, että kiireessä voisi olla helppo havainnoida, miksi kiire syntyy ja mitkä tekijät voisi helpottaa työtaakkaa. Osittain kiirettä voi myös aiheuttaa puutteellinen ohjeistus ja huono tiedottaminen. Eräs vastaaja nosti esiin sen, että esimerkiksi toimeentulotuen uudistumisesta ei toimitettu heille mitään erityistä lisäinfoa, mikä johti siihen, että asiaan joutui perehtymään itseopiskellen. Vaikka kyseessä ei ollut ilmeisesti suoraan heidän asiansa, niin se hankaloittaa asiakasyhteydenottoihin vastaamista. Esimerkkinä vastaaja nostaa esiin sen, että kun he tietäisivät asiasta enemmän, niin he voisivat vastailla viesteihin aiheista, eikä heidän siitä johtuen tarvitsisi ohjata asiakkaita toiselle työntekijälle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET & YHTEENVETO

6.1 Onnistumiset

Onnistumisia joita vastauksista löysimme, oli useampia, mutta nostimme niistä esiin kaksi mielestämme etäjohtamisen kannalta tärkeää asiaa.

Viestintä ja vuorovaikutus

Vastaajien mielestä olisi heille hyvä, mikäli etätyöskentelyä olisi mahdollista tehdä enemmänkin ja halua siihen löytyisi. Lisäksi nykyiset työtehtävät olisi vastaajien mukaan mahdollista tehdä myös osittain kotoa käsin. Täten olisikin sekä työntekijän, että myös esimiehen kannalta hyvä ajatus, että aiheesta ainakin keskusteltaisiin ja mahdollisesti etänä työskentelyn määrää lisättäisiin.

Yksi tärkeimpiä etäjohtamisen kulmakiviä oli avoimuus ja toimiva vuorovaikutus ja ilman toimivia viestintäkanavia lienee mahdotonta luoda toimivaa etätyöjärjestelmää. Vastausten mukaan juuri kyseiset teemat on koettu toimiviksi ja tämä mahdollistaisi mielestämme etätyöskentelyn lisäämisen. Erityisesti Skype-yhteydet todettiin toimiviksi ja valtaosa vastaajista ei myöskään kokenut tarpeelliseksi tavata tiimiläisiä ja muita työntekoon liittyviä ihmisiä päivittäin. Kun yrityksessä vallitsee tällainen tilanne, jossa viestintä toimii ja vuorovaikutukselliset tekijät on koettu riittävän hyviksi, niin ei etätyön lisäämiselle ole mielestämme liian suuria esteitä. Lisäksi etätyötä voisi lisätä alkuun vain hieman ja kokeilla millaisia tilanteita se eteen toisi ja tapahtuisiko tiimin toiminnassa muutoksia. Huomioon tulisi ottaa kuitenkin se, ettei etätyötä tule lisätä vain sen takia että työntekijät saisivat enemmän vapauksia. Etätyötä tulisikin lisätä siksi että se toisi etua työntekoon ja tehostaisi työntekijöiden työtä.

Kahdenkeskinen luottamus esimiehen kesken

Yhdeksi onnistumiseksi on koettu kahdenkeskinen luottamus ja sen toimivuus. Vastauksissa nousi esiin se, että työntekijät voivat luottaa esimieheensä, mikä luo erittäin hyvän pohjan esimies-alaisuhteelle. Tämä lieneekin osasyynä sille, että vastaajien mielestä etätyöskentelyä voisi lisätä. Molemmipuolinen luottamus edesauttaa sitä, että voidaan luottaa, että työt tulevat tehdyksi. Lisäksi myös aiemmin esiin nostetut toimivat viestintäkanavat vaikuttavat luottamuksen kehittämiseen positiivisesti. Alaiset eivät välttämättä tarvitse päivittäisiä kontakteja esimiehen kanssa, mikäli he luottavat tämän tekevän omat tehtävänsä ja tiedostavat sen, että hän on helposti tavoitettavissa tarpeen vaatiessa.

6.2 Kehityskohteet

Kehityskohteet perustuvat poimintoihin kyselyn vastauksista. Tässä emme ole tuoneet yksittäisistä vastauksista ilmi tulleita asioita, vaan niitä jotka esiintyvät useammassa vastauksessa vastaajien

kesken. Lisäksi nostimme esiin asioita, jotka laittaisimme itse omassa yrityksessämme kuntoon ensimmäisenä.

Kiire

Osa vastaajista ilmoitti, että he kokivat kiireen yhdeksi ongelmakohteeksi työpaikalla. Kiireen lisäksi myös suurten muutoksien koetaan aiheuttavan kiirettä. Kelalla tällainen ajankohtainen suuri muutos on ollut toimeentulotuen siirtyminen kuntien sosiaalitoimistoista Kelan vastuulle. Lisäksi tällaisten tilanteiden ohjeistus on ollut puutteellista ja tämä on lisännyt työmäärää entisestään. Tätä ei ole huomioitu työajoissa eikä kyselyn toteutuksen aikaan myöskään henkilöstömäärässä.

Työpanoksen maksimointi

Yksi mielestämme eniten esiinnoussut ongelma oli työpanoksen maksimointi ja siihen liittyvät asiat. Osa vastaajista ei halunnut tuoda esiin täyttä työpanostaan, vaan ilmaisi asian niin että se riittää, kun tekee sen mitä työntekijältä odotetaan. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että omaa osaamistaan ei kannata tuoda liikaa esille työyhteisössä.

Työntekijöiden termistö ja tiedotus hukassa

Yksi vastauksissa esiinnousseista havainnoista oli se, että työntekijät eivät välttämättä tienneet Kelan omaa termistöä ja esimerkiksi tiedottamisessa nähtiin parannettavaa. Kysyimme vastaajilta, että kuinka moni teki Kela-etätyötä, mutta sitä ei ollut tehnyt kukaan. Kuitenkin myöhemmin avoimissa kysymyksissä tuli ilmi, että osa työskentelee eri toimipisteessä kuin missä hänen oma esimiehensä ja he eivät olleet varmoja, miten esimerkiksi hankinnat toimivat toisessa paikassa. Hankintojen lisäksi sijaisjärjestelyitä oli jouduttu tekemään omin päin ja esimerkiksi toimeentulouudistukseen ei ollut tiedotettu työntekijöitä heidän mukaansa tarpeeksi ja jonkinlainen tietopaketti olisi auttanut työntekoa ja mahdollistanut esimerkiksi asiakkaille paremmin vastaamisen.

Esimiestyö

Esimiestyö keräsi kehitettävää muutamalta eri osa-alueelta. Ensimmäisenä näistä esiin nousi työjaon suunnittelu. Työn organisointiin liittyviä ongelmia olivat: työtehtävät osittain epäselviä, työt koordinoitaisiin niin että otettaisiin huomioon yksittäisten työntekijöiden taidot ja osaaminen, selkeämmät toimintatavat ongelmatilanteissa, yksittäisten työntekijöiden sooloilun kitkeminen ja johtamisen uudistaminen.

Työtehtävien epäselvyyteen vaikuttivat uudet työtehtävät ja niiden puutteellinen perehdytys. Työjaossa ei ole huomioitu työntekijöitä yksilöllisesti, vaan kaikki työntekijät kokevat, että heidät nähdään samanlaisina niin taito-, kuin osaamistasolla. Lisäksi heidän toiveenaan oli, että työtehtävät jaettaisiin enemmän yksilöllisesti osaamisen ja taitojen mukaan. Työntekijän kohtaamat ongelmatilanteet olivat haastavia avun saannin näkökulmasta. Osa vastaajista koki, että heidän oli vaikea saada

apua erilaisissa ongelmatilanteissa ja osa apua antaneista vastaajista koki tilanteen häiritseväksi oman työntekonsa kannalta. Vastaajien keskuudessa kehittämistä kaipasi myös palautteen antaminen ja kentältä saadun palautteen huomioiminen. Yhtenä huolenaiheena oli, että vastaajien esittämät toiveet ja palautteet työtapojen, työtehtävien ja johtamisen kehittämisestä jätettäisiin huomiomatta.

6.3 Yhteenveto & kehitysehdotukset

Vastausten perusteella esiin nousseisiin kehityskohteisiin voidaan vaikuttaa käytännön toimilla ja laa- timalla erilaisia tarkempia ohjeistuksia. Työnjaossa tulisi huomioida työntekijät enemmän yksilöinä ja hyödyntää heidän olemassa olevat tiedot ja osaaminen. Lisäksi esimiehen tulisi seurata säännöllisesti sitä, mitä alainen on tehnyt tai on tekemässä, eli esimiehen tulisi olla tietoinen siitä, mitä alainen tekee, on tehnyt, miten on tehnyt ja mitä aikoo tehdä seuraavaksi.

Yhdessä vastauksessa tuli ilmi se, että seurannassa on puutteita koska esimies ei tiennyt mitä työ- tehtäviä alainen on tekemässä. Seurannalla saataisiin aikaan tietyllä tasolla myös luottamusta ja työntekijä kokisi, että hänen työllään on merkitystä. Seurannalla esimies voisi myös kehittää omaa tietämystään työntekijöistä ja tunnistaa heidän erityisiä osaamisalueitaan ja myös mahdollisia kehi- tyskohteita eri työtehtävistä. Tämä johtaa siihen, että esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin ja osaa sijoittaa heidät osaamistaan paremmin vastaaviin työtehtäviin. Seuranta on erityisen tärkeää muutoksien aikana, jolloin työntekijöiden työtehtävät saattavat muuttua tai työskentelytavat ja työ- ympäristö kehittyvät. Kuten teoriassa tuli ilmi (Pyöriä, 2011 ja Vilkmán, 2016), että esimiehen to- teuttama seuranta on erityisen tärkeää, kun työskennellään etänä tai eri toimipisteissä hajautettuna. Tällöin saadaan vahvistettua kahdenkeskistä luottamusta, kun molemmat osapuolet ovat tietoisia työn etenemisestä. Lisäksi uusiin työtehtäviin tarvitaan perehdytystä ja perusteluita, miksi jokin asia tehdään eri tavalla, kuin ennen ja miksi esimerkiksi työmäärässä tapahtuu muutoksia.

Työn seurannan lisäksi esimiehen tulisi seurata alaisensa kehittymistä aktiivisesti. Esimiesten kannat- taisi yhteisellä tasolla laatia alaisten kanssa yhteinen moniportainen kehityssuunnitelma työntekijöi- den osaamisen vahvistamiseksi ja kartuttamiseksi. Tämä voitaisiin myös toteuttaa niin, että esimies sopii alaisen kanssa kahden tavoitteet työssä kehittymiseen liittyvissä asioissa. Näitä asioita voisivat olla esimerkiksi uusien työtehtävien oppiminen tai entisten työtehtävien osaamisen vahvistaminen. Tärkeintä tässä olisi kuitenkin se, että alainen kokisi tilanteen niin, että esimies on kannustava, opet- tavainen ja antanut saavutettavissa olevat tavoitteet alaisen kehitykselle. Tavoitteiden täytyessä tai ylittyessä voisi esimies huomioida työntekijää palkitsemisen muodossa.

Yhdessä vastauksessa tuli ilmi, että ongelmatilanteessa työntekijät eivät välttämättä tiedä, mistä he saisivat apua työssä kohtaamiinsa ongelmiin. Vastauksessa oli asia ilmaistu niin, että kokeneemmat työntekijät kokevat tilanteen enemmän raskauttavana tekijänä, kun toiset työntekijät kysyvät neuvo- ja tai apua työhön liittyvissä asioissa. Tällaisten tilanteiden varalle voisi hyödyntää työntekijöiden osaamisen kartoitusta, jossa katsottaisiin kunkin työntekijän omat vahvuudet ja heikkoudet. Näiden pohjalta voisi luoda mallin, jossa työntekijöitä kannustettaisiin vertaisauttamiseen ja vertaisoppimi-

seen. Kullekin työntekijälle jaettaisiin tehtäväkohtaisesti vastuualue, jossa he olisivat niin vahvoja ja osaavia, että heidän olisi mahdollista auttaa ja neuvoa sujuvasti muita työntekijöitä mahdollisissa ongelmatilanteissa, kuitenkin niin, ettei heidän oma työ häiriintyisi merkittävästi.

Monissa vastauksissa tuli ilmi, että vastaajat eivät välttämättä tunne tai tiedä yhtään mitään samaan tiimiin kuuluvista työkavereista. Näissä vastauksissa pääviestinä oli se, että työntekijät haluaisivat kokoontua mahdollisuuksien mukaan säännöllisesti koolle. Näin työntekijät voisivat tutustua toisiinsa ja luoda ja kehittää ryhmähenkeä. Tällöin myös viestintä kehittyisi, sillä työntekijät huomioisivat toisiaan uusien ohjeistuksien ja toimintatapojen kanssa. Lisäksi viestintäkanavien käyttö saattaisi muuttua sähköpostista helpommin vaikkapa Skypeen tai muihin samankaltaisiin henkilökohtaisempiin pikaviestimiin.

Kiire oli yksi asia, joka vastauksissa nostettiin esille. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen tietokortin (Työterveyslaitos, 2013) mukaan neljä tekijää, jotka aiheuttavat kiireen tunnetta olivat jatkuvat työnkeskeytykset, huono esimiestyö ja johtaminen, isot ja jatkuvat muutokset työssä sekä työntekijän huonot mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. Löysimme vastauksista joltain osin kaikki näistä tekijöistä ja osa oli jopa merkittävästi huomioitu myös analyyseissämme. Tätä vasten esitämme, että mikäli ylläolevia asioita pystytään parantamaan, niin todennäköisemmin myös kiire ja kiireen tuntu työntekijöiden keskuudessa pienenee. Tämä taas näkyy työn laadussa ja parantaa varmasti työntekijöiden motivaatiota ja helpottaa oman työpanoksen maksimointia.

7 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

7.1 Onnistuminen ja mitä tekisimme toisin

Onnistumisena koimme, että saimme kerättyä paljon tietoa yksinkertaisella tavalla ja kustannustehokkaasti. Suurimpana onnistumisena meidän mielestämme oli koko ajan uuden oppiminen mielenkiintoisesta aiheesta koko työn suunnittelun, teon ja toteutuksen aikana. Etäjohtaminen on itsessään kohtalaisen tutkittu aihe, eikä tutkimuksia Suomessa ole toteutettu kuin muutamia yksittäisiä. Tämä osaltaan hankaloitti työskentelyä, koska teorian löytäminen näin uuteen aiheeseen oli hieman haastavaa, mutta se myös vapautti omaa työskentelyä, kun ei tarvinnut rajoittaa työtämme minkään aiemman tutkimuksen mukaan, vaan saimme tehdä siitä sisällöltään sellaisen kuin halusimmekin.

Toisinkin olisimme voineet tämän tutkimuksen toteuttaa. Meillä oli alkuun selkeät näkymät siitä, kuinka tämä tutkimus tulisi toteuttamaan. Alkuperäisen suunnitelman mukaan meidän olisi pitänyt tehdä haastattelu ja näin jälkeenpäin voimme todeta, että niin olisimme saaneet enemmän tietoa kuin nyt. Vaikka keräsimmekin vastauksia yli neljältäkymmeneltä henkilöltä, niin ainoastaan kymmenen vastasi kyselyymme. Jos olisimme jalkautuneet ja käyneet toteuttamassa 10- 15minuutin mittaisen haastattelun, niin olisimme tavoittaneet kaikki ne henkilöt, joita kehoitettiin osallistumaan sähköiseen kyselyyn.

7.2 Luotettavuus

Isoin luotettavuuteen vaikuttava tekijä lienee vastaajamäärä. Tutkimus oli alun perin tarkoitus toteuttaa ihan fyysisenä haastatteluna 10–15 ihmiselle, mutta ajankäytön takia tutkimus muuttui sähköiseksi kyselyksi. Kysely lähetettiin yli neljälle kymmenelle työntekijälle, mutta saimme vain kymmenen vastausta. Täten otanta on niin pieni, että tutkimustuloksia ei voida yleistää kovin isossa mittakaavassa, koska tulokset saattaisivat vääristää koko yrityksen tilannetta. Kuitenkin tuloksista voidaan tehdä jotain johtopäätöksiä, koska samoja teemoja nousi esiin usealta vastaajalta, emmekä ole analyseissa keskittyneet yksittäisten vastausten ongelmiin, jolloin luotettavuutta on saatu hieman paremmaksi. Kuitenkin Kelan työntekijämäärä on ollut vuoden 2016 lopussa 6686 työntekijää (Kelan toimintakertomus 2016), joten tähän verrattuna otanta on erittäin pieni (n. 0,15 %).

Vastaajamäärän pienuus saattaa vaikuttaa vastauksiin, siten että vastaajat kokevat anonymiteetin kärsivän ja täten he eivät välttämättä vastaa kaikkein realistisimmalla tavalla. Kun vakuutuspiirin kaikista työntekijöistä valitaan vain 40 henkilön vastaajaryhmä, niin voi olla, että vastaaja kokee, että anonymiudesta huolimatta hänet voidaan vastauksista tunnistaa ainakin tiimitasolla. Tämä voi näkyä vastauksissa siten, että esimiestä ei uskalleta arvioida tosissaan ja kaikkein pahimpia haasteita tai ongelmakohtia voidaan vähätellä.

Yksi luotettavuuteen vaikuttanut tekijä oli myös se, että vastaajaryhmä oli toimeksiantajan itsensä määrittämä. Periaatteessa toimeksiantaja on voinut siis valita kenet he haluavat tutkimukseen osallistuvan. Tämä voi johtaa siihen, että vastaajaryhmäksi valikoituu esimerkiksi toimivin tiimi tai sellainen tiimi, jonka toiminta eroaa täysin yrityksen muiden tiimien toiminnasta mikä taas voi näkyä tuloksissa kaunistelevana tekijänä eikä tulosten luotettavuutta voida pitää realistisena koko yrityksen näkökulmasta katsottuna.

7.3 Eettisyys

Tutkimukseemme liittyy myös eettisiä kysymyksiä, joita jouduimme pohtimaan aloittaessamme työtämme ja työn teon yhteydessä. Eettisesti ajateltuna työhön tarvitaan aina lupa ja toimeksiantaja, jolle työtä tehdään. Olimmekin yhteydessä Kelaan, jonka kanssa suunnittelimme työtämme alusta asti. Saimme heiltä raamit joiden puitteissa kyselyn voi toteuttaa ja mielestämme pysyimme näissä raameissa ja tiedotimme toimeksiantajaa työn etenemisestä koko projektin ajan. Lisäksi toimeksiantajamme edustaja allekirjoitti koulun vaatiman ohjaus- ja hankkeistamissopimuksen, jonka koimme myös toimivan tutkimuslupana. Eettisesti tärkeää tutkimuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa on prosessin läpinäkyvyys ja se, että toimeksiantajalla on koko ajan käsitys siitä, että miten työ edistyy ja mitä olemme milläkin hetkellä tekemässä. Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta, kun koko tutkimusprosessi pystytään kuvaamaan ja havainnollistamaan. Lisäksi olemme säilyttäneet alkuperäiset vastaukset ja raportin, johon ne on kootusti kerätty, jotta voimme todistaa niiden todenperäisyyden.

Jo aiemmin pohdimme sitä, että onko vastaajilla tarpeeksi anonymiteettiä ja pystyykö lukija tunnistamaan heitä tutkimuksestamme. Kyselyssämme ainoat henkilökohtaiset tiedot, jotka kysyimme, liittyivät työuran kestoon, ikään ja tiimiin, jossa työntekijä toimii. Täten voi olla mahdollista, että asiaan tarkemmin perehtyvä pystyy kenties tunnistamaan jonkun yksittäisen vastaajan, mutta hänen vastauksiaan ei analyyseista ja tuloksista pysty tunnistamaan. Täten koemme, että vastaajien anonymiteetti on otettu huomioon. Vastaajamäärän pienuus voi hieman rajoittaa vastaajan mielipiteitä, mutta oletuksemme oli, etteivät he tienneet kuinka moni kyselyyn vastasi. Vaikka vastaajaryhmä oli toimeksiantajan määrittämä, koimme eettisesti tärkeäksi sen, että vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen, emmekä täten siis pakottanut ketään vastaamaan kyselyyn. Täten voimme olettaa, että vastaaja on halunnut osallistua tutkimukseen ja hänen antamansa vastaukset ovat mahdollisimman todenperäisiä ja luotettavia.

Analysoinnissa isoin eettinen kysymys on se, että onko vastaukset analysoitu oikein ja se ettei niitä ole tulkittu liikaa tai väärin. Tämä korostuu varsinkin sen takia, että vastaukset kerättiin sähköisesti, eikä asioita pystynyt tarkentamaan samalla tavoin kuin haastattellessa. Vastaajien näkökulmasta on tärkeää, että heidän vastauksia ei vääristellä ja se, että he voivat luottaa siihen, että toimeksiantaja ei saa väärää kuvaa heidän näkökulmistaan tutkimusryhmän analyysien takia. Pyrimme ratkaisemaan tämän ongelman siten, että keskityimme vain teemoihin, joita nousi esiin useammassa vastauksessa, eikä yksittäiset mielipiteet täten muokanneet analyysijämme liikaa. Lisäksi pohjasimme analyysit teoriaan, jotta pystyimme osoittamaan, että ajatukset eivät ole omasta päästämme ja että ne ovat yleisemmin havaittuja ilmiöitä. Tämä nostaa myös tutkimuksemme luotettavuutta, kun pystymme pohjaamaan väitteitämme aiempaan tutkittuun tietoon.

7.4 Mahdolliset jatkotutkimuskohteet

Hyviä jatkotutkimuskohteita aiheesta olisi samantyyppinen kysely, mutta esimiesten näkökulmasta. Näin saataisiin paremmin selville se, että eroavatko työntekijöiden ja esimiesten näkemykset etätyöskentelystä. Jos ne eroavat, niin saataisiin parempi käsitys siitä, että miten ja miksi ne eroavat. Tämä taas voisi antaa toimeksiantajalle arvokasta tietoa siitä, että miten yrityksen sisällä nähdään asioita eri tasoilla ja pystyttäisiin ihan käytännössäkin kenties ratkomaan asioita vastausten pohjalta, esimerkiksi mahdollisia väärinkäsityksiä tai muita virheitä joita esiin nousee.

Kysely voitaisiin toteuttaa myös lähes samanlaisena ainakin nykyisen teemoittelun osalta. Kysymykset tulisi siis järjestää uudelleen, niin että aiemmassa tutkimuksessa esiin nousseet ongelmat ja kehityskohteet olisivat keskeisissä rooleissa teemojen sisällä. Täten kyselyn tulisi muuttaa hieman muotoaan kysymysten osalta, vaikka teemat pysyisivätkin samoina. Lisäksi tällaisen kyselyn voisi toteuttaa suullisesti haastattelemalla, jolloin kehityskohteisiin päästäisiin kiinni heti niiden tultua ilmi. Tällä tavoin voitaisiin syventää tuloksissa esiintyneitä vastauksia ja niiden takana olevia syitä tehokkaammin kuin sähköisesti.

Jatkossa voisi olla myös mahdollista toteuttaa sama kysely vuosittain, mutta vastaukset olisivat jaettu alueittain maantieteellisen sijaintinsa mukaan. Tällöin voitaisiin vertailla aluekohtaisesti tuloksia keskenään ja havaita yleisiä ongelmia sekä maanlaajuisesti, että vakuutuspiireittäin, sekä löytää helposti toimivia kohteita ja menetelmiä, joita voisi sitten levittää muihinkin toimipisteisiin. Kysely voitaisiin myös toteuttaa niin sanotuille läsnätyöntekijöille ja verrata heidän ja etänä työskentelevien vastauksia, jolloin saataisiin verrokkia siihen, mikä vaikutus etänä työskentelyllä olisi.

7.5 Vastaajien antama palaute

Kyselyn loppuun laitoimme vapaaehtoisen osion, johon vastaajat saivat antaa palautetta kyselystämme. Tämän palautteen pohjalta pystymme kehittämään omia taitoja ja mahdollisissa uusissa tutkimuksissa kenties parantamaan omaa osaamistamme ja löytämään uusia keinoja, joilla vastauksista saisi mahdollisesti enemmän irti. Palautteessa kävi ilmi, että kyselyn mitta oli koettu sopivaksi ja se oli riittävän lyhyt ja ytimekäs, mutta myös kattava. Täten kysely ei vienyt vastaajilta liikaa aikaa ja eräs vastaaja totesikin, että hänelle ei tullut vastausväsymystä, koska kysely ei ollut liian laaja. Ajan kohta oli toimeksiantajan puolelta määritetty, mutta se venyi hieman. Erään vastaajan mielestä ajankohta oli oikea-aikainen, koska alkuvuoden pahin ruuhka oli jo rauhoittunut. Eräs vastaaja kuitenkin koki, että työnteon ohessa oli hieman kiire keskittyä vastaamaan. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että kysely oli hyvä tai vähintään ”ok-tasoa”. Kehuja saivat avoimet kysymykset, koska ne pakottivat hieman miettimään ja pohtimaan vastauksia. Lisäksi moni uskoi, että esille nousee mielenkiintoisia ja olennaisia asioita. Kaiken kaikkiaan palaute oli asiallista ja sen pohjalta pystyy miettimään mitä olisi voinut tehdä toisin ja jatkossa kehittäisi.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AKAVA 2002. Etätyötä koskeva puitesopimus. [Viitattu 2017-05-17] Saatavissa: https://www.akava.fi/files/465/Etasyon_puitesopimus.pdf
- eOSMO- HANKE 2011. Osaamista kehittävä työnkierto. [Viitattu 2017-10-14] Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>
- ETÄJOHTAMINEN.FI 2017. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. [Viitattu 2017-10-08] Saatavissa: <https://etajohtaminen.fi/2016/02/16/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>
- HELSINGIN SEUDUN KAUPPAKAMARILEHTI 2017. Strategian toimeenpanoon tarvitaan uudistuvaa käytännön johtamista. [Viitattu 2017-11-13.] Saatavissa: <http://www.kauppakamarilehti.fi/index.php/ajankohtaista/strategia-uudistuu-uudistuu-johtaminen/>
- JARMAS Timo 2015. Työnantajan velvollisuus huolehtia työssä jaksamisesta. [Viitattu 2017-10-14] Saatavissa: <https://www.eilakaisla.fi/tyoantajan-velvollisuus-huolehtia-tyossa-jaksamisesta/>
- KELAN ETÄTYÖOHJEISTUS 2012. [Viitattu 2017-05-17.] Saatavissa: https://www.pardia.fi/@Bin/3272160/Kelan+et%C3%A4ty%C3%B6hjeistus_14.6.2012.pdf
- KELAN TOIMINTAKERTOMUS 2016. [Viitattu 2017-11-07.] Saatavissa: <https://toimintakertomus.kela.fi/kela-on-perheystavallinen-tyopaikka/>
- KELAN HISTORIA 2017. [Viitattu 2017-11-11] Saatavissa: <http://www.kela.fi/historia>
- KELAN ORGANISAATIO 2017. [Viitattu 2017-11-11] Saatavissa: <http://www.kela.fi/organisaatio>
- KOIVUNIEMI Heli 2015. Näin johdat etätyötä menestyksellisesti. [Viitattu 2017-10-11] Saatavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/nain-johdat-etatyota-menestyksellisesti/>
- LÄMSÄ Anna-Maija ja UUSITALO Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- PYÖRIÄ Pasi 2011. Managing telework: risks, fears and rules. [Viitattu 2017-05-17] Saatavissa: <http://www.uta.fi/yky/yhteystiedot/henkilokunta/pasipyoria/index/Managing%20telework.pdf>
- RIGONI Brandon & ASPLUND Jim 2016. Developing Employees' Strengths boosts sales, profit and engagement. Harvard Business Review. [Viitattu 2017-11-17] Saatavissa: <https://hbr.org/2016/09/developing-employees-strengths-boosts-sales-profit-and-engagement>
- RISSANEN Riitta, SÄÄSKI Kaija ja VORNANEN Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot – Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois- Savon ammattikorkeakoulu.
- SURAKKA Tarja ja Laine Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1.painos. Tampere: Taurus Media.
- SYDÄNMAANLAKKA Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- SYDÄNMAANLAKKA Pentti 2010. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. E-kirja. Alma Talent.
- SYKETTÄ TYÖHÖN 2010. Reilun pelin säännöt työyhteisössä. [Viitattu 2017-05-17.] Saatavissa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saannot-tyoyhteisossa/Reilun_pelin_saannot_tyoyhteisossa.pdf
- TAANILA Aki 2011. Ristiintaulukointi ja Khiin neliö- testi. [Viitattu 2017-09.14.] Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/14/6-ristiintaulukointi-ja-khiin-nelio-testi/>

- TUKIAINEN Taina 2013. Uudistuminen on jatkuva prosessi. [Viitattu 2017-03-31.] Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/views/tunnista-merkit/uudistuminen-jatkuva-prosessi>
- TUOMIVAARA Seppo, RUOHOMÄKI Virpi. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä. [Viitattu 2017-05-17.] Saatavissa: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/64>
- TULEVAISUUS 2030 2017. Nopea ja joustava yritys menestyy. [Viitattu 2017-05-15] Saatavissa: <http://tulevaisuus.2030.fi/millaista-suomea-tavoittelemme/yritysten-uudistuminen/index-txt.html>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2013. Kiireen hallinta parantaa työturvallisuutta. [Viitattu 2017-10-25] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/Kiireen-hallinta-parantaa-tyoturvallisuutta.pdf>
- VILKMAN Ulla 2016. Etäjohtaminen-Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- VILKMAN Ulla 2015. Etäjohtaminen on tulevaisuuden ydinosaa. [Viitattu 2017-05-17] Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/et%C3%A4johtaminen-tulevaisuuden-johtajan-ydinosaa-ulla-vilkman>
- VIROLAINEN Harri 2010. Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin. Virtuaalisen tiimin ilmapii-ri. Väitöskirja. Pori: Turun kauppakorkeakoulu.
- YRITYS-SUOMI 2017. Uudistuminen, innovointi ja tuottavuus. [Viitattu 2017-05-15] Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/uudistuminen-innovointi-ja-tuottavuus>
- YRITYS-SUOMI 2017. Henkilöstö laadun tekijänä. [Viitattu 2017-11-16] Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/henkilosto-laadun-tekijana>